

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**SUCESION DE LA EMPRESA FAMILIAR. APLICACIÓN A UNA
EXPLOTACION AGROPECUARIA: “ESTABLECIMIENTO LA
ESPERANZA”. ENTRE RIOS. ARGENTINA.**

Cra. Liliana Eurich

**Ing. Agr. Ms. Sc. Marta María Suero
(Directora)**

**Santa Fe, Argentina
2011**

**SUCESION DE LA EMPRESA FAMILIAR. APLICACIÓN A UNA
EXPLOTACION AGROPECUARIA: “ESTABLECIMIENTO LA
ESPERANZA”. ENTRE RIOS. ARGENTINA.**

por

Cra. Liliana Eurich

**Trabajo final presentado a la Maestría en Administración de Empresas con
mención en Dirección de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad Nacional del Litoral como requisito para obtener el grado de
Magíster.**

**Santa Fe, Argentina
2011**

INDICE

	Página
RESUMEN	1
CAPITULO I	
1. INTRODUCCION	2
1.1. Objetivos	3
CAPITULO II	
2. ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO	
2.1. Empresa Familiar	4
2.2. La Empresa Agropecuaria	16
2.3. Sucesión de Empresas Familiares	30
2.4. Órganos de Gobierno o Estructuras Gubernamentales	40
CAPITULO III	
3. METODOLOGIA	49
CAPITULO IV	
4. RESULTADOS	
4.1. Historia de la Empresa	50
4.2. Estado Actual de la Empresa	51
4.3. Propiedad de la Empresa	52
4.4. Estructura de la Empresa	52
4.5. La Familia	52
4.6. Protocolo Familiar para “Establecimiento la Esperanza”	54
CAPITULO V	
5. CONCLUSIONES	61
CAPÍTULO VI	
6. BIBLIOGRAFIA	64
CAPITULO VII	
7. ANEXOS	
7.1. Anexo 1	66
7.2. Anexo 2	70
7.3. Anexo 3	71

RESÚMEN:

Las empresas familiares tienen gran importancia en la Argentina, alcanzando el 95% en la actividad agropecuaria. Solo el 30% de ellas superan el traspaso de la primera a la segunda generación y el 85% de las crisis se originan alrededor de la sucesión.

Estas estadísticas despertaron mi interés genuino sobre dicha problemática, unido a que es una empresa de mi familia, donde se puede visualizar claramente la necesidad de elaborar un plan que favorezca el futuro de la empresa familiar. (esto que te parece) talvez cambiar alguna palabra

Para que la transición generacional se realice armónicamente, es necesario elaborar una propuesta que contemple la sucesión de la gerencia de la empresa agropecuaria, con unión de la familia y la empresa.

La metodología empleada es la de estudio de casos, se realizan entrevistas al fundador de la empresa y a uno de los sucesores. De ello se desprende el estado de la empresa, sus expectativas y limitaciones, y los aspectos vinculados al cambio generacional de la sucesión, liderazgo y gestión.

El principal resultado es el "protocolo familiar" que establece reglas claras en la relación familia-empresa. Dicho protocolo destaca como aspectos importantes: la visión, misión y los objetivos, el compromiso familiar, la sucesión gerencial, el control accionario, el retiro del fundador, entre otros. De esta forma se consolida y fomenta la supervivencia de la empresa familiar agropecuaria.

Palabras claves: Empresa familiar

Conflictos familiares

Protocolo

Sucesión

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

Poco conocida es la gran importancia que las empresas de familias tienen en nuestro país, donde representan el 80 % del universo empresarial (porcentaje que se eleva al 95 % en la actividad agropecuaria), el 70 % del empleo y el 60% del PBI.

Sin embargo, a pesar de la rentabilidad que tienen, apenas el 30% de las empresas agropecuarias superan el traspaso de primera a segunda generación (la mayoría desaparecen y las menos se venden, y solo 7 de cada 100 logran llegar a la tercera.

Esta elevada tasa de mortalidad obedece a distintas razones, entre las cuales se pueden citar, como algunas de las más importantes, las dificultades de sucesión del mando, la falta de profesionalización de sus componentes y la insuficiencia de la hacienda empresarial como medio de vida para todos los integrantes en el largo plazo.¹

El período más peligroso que enfrenta una empresa es la sucesión, cuando la propiedad y la autoridad pasan de una persona a otra. En una empresa familiar, especialmente una empresa que pasa de la primera a la segunda generación, generalmente se cambia de una persona a varias; y eso es un desafío tanto para la empresa como para la familia. Se estima que el 85% de las crisis en una empresa familiar se dan alrededor de las cuestiones de la sucesión.

La autoridad y el liderazgo de una empresa pueden pasar a miembros de la generación siguiente, representantes de esa generación, o agentes externos. La familia tiene que darse cuenta de que la sucesión no es simplemente una decisión de negocios, una decisión familiar, o financiera, sino un proceso que debe tener lugar durante muchos años, involucrando familia, empresa y decisiones financieras, y que siempre requieren un delicado equilibrio.

El presente trabajo ha tomado a la sucesión de la empresa familiar agropecuaria como eje central de estudio.

Con el objetivo de favorecer la supervivencia y crecimiento de esta empresa, es necesario buscar que la transición generacional transcurra armónicamente, tanto para el sistema familiar como para el empresarial.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General

¹ El futuro de las empresas agropecuarias familiares- La Nación Campo 07-03-2010 por Marcelo Gentili.

Elaborar una propuesta que contemple la sucesión de la gerencia de una empresa Agropecuaria Familiar.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Identificar los obstáculos específicos que implican el cambio gerencial de la sucesión, liderazgo y gestión.
- Desarrollar un protocolo familiar que facilite la consolidación y la supervivencia de la empresa familia.

CAPITULO II

2. ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO

2.1. Empresa Familiar

Teniendo en cuenta que, en un mundo globalizado, el objetivo es responder a la demanda, es oportuno lograr una cooperación interempresarial, una verdadera articulación entre los sectores intervinientes: proveedores de insumos-productores-industria agroalimentaria-distribución-consumidor.

En particular, gran parte de la actividad del sector agropecuario de nuestro país es llevada a cabo por Pequeñas y Medianas Empresas.

Vale decir, la mayoría de las empresas que integran la cadena o sistema agroalimentario son Pymes, y un alto porcentaje está compuesto por empresas familiares; es decir los miembros que conforman la familia participan en la dirección, en el gerenciamiento y, en los aspectos operativos.

Es importante destacar que, en la economía argentina, las empresas familiares tienen una incidencia relativa, desde que generan alrededor del 80 % de las fuentes de trabajo, como una significativa participación en la generación del PBI.

Las empresas agropecuarias presentan características peculiares. No obstante, acordar qué se entiende por Pyme es una tarea álgida, debido a que esta definición variará, según el parámetro considerado (obtención de crédito, extensión territorial, tipo de actividad, personal ocupado) y actor que lo este evaluando (sector financiero, Estado, particulares). De acuerdo con la Resolución N°675/02 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME) las Pymes agropecuarias serán aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en pesos ²

TAMAÑO	SECTOR AGROPECUARIO
Microempresa	\$ 270.000
Pequeña empresa	\$ 1.800.000
Mediana empresa	\$ 10.800.000

Una empresa familiar, como toda empresa, es una unidad jurídica-económica que tienen por objeto la generación de riquezas a partir de la combinación de diferentes factores de la

² Fuente: Resolución 675 SEPyME, www.mecon.gov.ar. Los valores mencionados corresponden a Abril 2.005.-

producción para la fabricación-comercialización de bienes o prestación de servicios, y posee además características que la distinguen.

Una empresa familiar fusiona dos realidades bien distintas, por un lado la familia, que se basa en aspectos emocionales, no racionales y que privilegia valores como la lealtad y la protección, y por otro lado la empresa, que se organiza en actividades deliberadamente diseñadas para el logro de los objetivos que se propone, y que privilegia valores de rendimientos económico y eficiencia productiva. Una de las maneras de abordar el conflicto entre empresa y familia es considerarlos como un sistema³.

El sistema familiar es de base emocional, y las relaciones entre sus miembros se dan por lazos afectivos, que pueden ser positivos o negativos. Las relaciones familiares están dominadas por el subconsciente (rivalidad entre hermanos, la necesidad de autoridad de los padres, etc.). El sistema familiar es de tipo introvertido y consagra la lealtad y la protección de valores sublimes. Posee una estructura conservadora que tiene a minimizar el cambio antes de incentivarlo, como manera de preservar el equilibrio.

El sistema empresa es de base laboral, las relaciones entre sus miembros son de tipo contractual, donde los trabajadores ofrecen su esfuerzo a cambio de una remuneración y mayormente, se trata de conductas deliberadas. Es un sistema orientado hacia el exterior (extravertido) porque produce bienes y servicios para el mercado, haciendo énfasis en valores como el rendimiento y los resultados.

En este trabajo, se considera **empresa familiar** a "aquella en la que el control o la propiedad mayoritaria está en las manos de una sola familia con independencia de que en esa empresa participen directamente o no más de un miembro, o de que la familia es su conjunto la considere o no una empresa familiar⁴".

En una empresa familiar, se manifiestan las siguientes características:⁵

- *Propiedad*: la mayoría del capital (51% o más) esta en manos de una sola familia que ejerce el control de la empresa.
- *Poder*: uno o varios de los dueños dedican todo o parte de su tiempo, a trabajar en la empresa, generalmente como directivos.
- *Continuidad*: algunos miembros de la segunda generación ya están trabajando en la empresa.

³ Leach, Peter, La empresa familiar, Barcelona, Ediciones Gránica, 1993, pág. 50.

⁴ Rosenblatt, P. De Mik, L. Anderson, R.M., y Johnson P., La familia en la empresa: Comprender y resolver los problemas que enfrentan las familias empresarias, El Ateneo, pág. 3.

⁵ Asignatura Gestión de Pymes Familiares. Aimetta Juan Carlos. Santa Fe. Septiembre de 2004.

Son empresas chicas o medianas que están dirigidas por el fundador o por alguien de la familia.

Las Pymes familiares siempre cumplen con este requisito básico: están dirigidas por los dueños o por alguien de su familia (uno de sus hijos o alguien que es como un hijo). La propiedad y la dirección están en manos de las mismas personas que son parientes entre sí y miembros de una familia que también es la dueña de la mayoría del capital.

A veces la empresa lleva el apellido de la familia, o un nombre o una conjunción de las primeras letras de los dos nombres de los hijos.

2.1.2. El Modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos citado por Amat (2000), fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y es uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar.

Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio (Figura 1). El primero se refiere a los accionistas de la empresa, el segundo a los lazos sanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa.

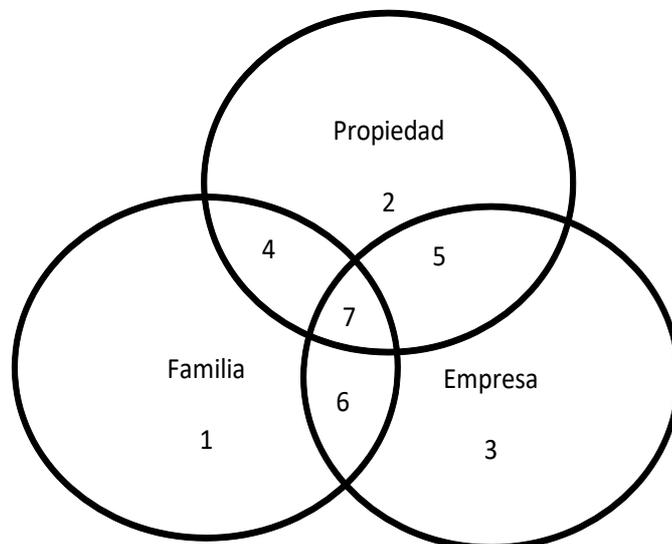


Figura 1: El modelo de los tres círculos

Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2.000. Barcelona, p.102-203

El círculo familia, es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El propósito principal de la familia es cuidar la vida.

El círculo empresa, comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le

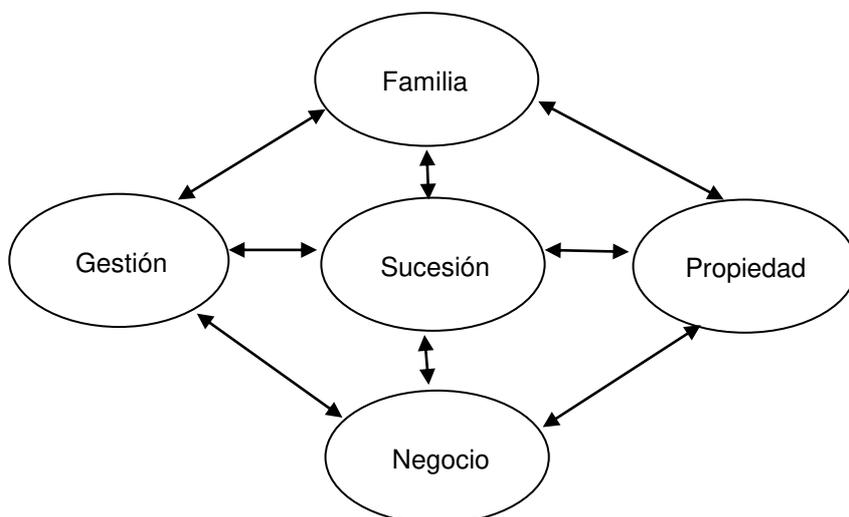
agrega valor a la empresa. El propósito principal de la empresa es crear un cliente, detectando y satisfaciendo sus necesidades.

El círculo propiedad, determina quienes son dueños de las participaciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre ésta.

2.1.3. El modelo de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de tres círculos realizado por Amat. Éste complementa las investigaciones realizadas sobre el tema de la empresa familiar y estructura, los problemas alrededor de cinco áreas consideradas por el autor como las más relevantes y críticas en este tipo de empresas.

El objetivo de este modelo es facilitar la estructuración y comprensión de los posibles problemas que afectan, dentro de cada área, la continuidad de la empresa familiar.



Fuente: Amat, J. (2000) La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p32.

Figura 2: El modelo de los cinco círculos.

Al comparar los dos modelos, se observa que el modelo de los cinco círculos añade dos aspectos más. El primero es la gestión de la empresa que se refiere a la dimensión organizativa, a las expectativas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a sus productos, mercados y recursos. El segundo aspecto es la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

En primer lugar Amat (2000) menciona en su modelo el área de la familia. Este es el elemento diferencial y a la vez, como ya se había mencionado antes, el área más problemática de la empresa familiar. Los factores relevantes del área de la familia son; “los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia y empresarial, el grado de armonía existente y su influencia en su empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresarial, considerando especialmente el grado de

compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales así como los estilos de resolución de conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para la interacción de la empresa con la familia"⁶.

En el área de la propiedad de la misma forma cuenta con factores relevantes, los cuales son: "estructura de poder accionarial de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes accionariales"⁷. Respecto a la gestión de patrimonio se tienen que comprender los siguientes aspectos: "los jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (directorio, asamblea de accionista y consejo de vigilancia)".

En el área del negocio se toman en cuenta: "la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan de comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo"⁸. Así mismo, existen dos factores relevantes en el área del negocio; el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características del proceso estratégico.

El área de la gestión está relacionada con los aspectos de "la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implementar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva"⁹. Cabe mencionar que dentro de esta área existen factores relevantes tales como el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos.

Por último, el área de sucesión que es el proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más trascendentes y relevantes que debe promover una empresa familiar para garantizar su continuidad. El modelo considera dentro de la sucesión los siguientes factores críticos: "la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de bastón de mando a la siguiente generación"¹⁰

2.1.4. Modelo Evolutivo Tridimensional:

⁶ Amat, 2000, pág. 32.

⁷ Amat, 200, pág. 33.

⁸ Amat, 2000, pág. 33.

⁹ Amat, 2000, pág.34.

¹⁰ Amat, 2000 pág.34.

2.1.4.1. La Dimensión Evolutiva de la propiedad¹¹

Esta dimensión describe el desarrollo de la propiedad en el tiempo. Asume que las empresas familiares transitan por tres etapas (no exhaustivas) articuladas con las relaciones familiares: propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos. Dicha transición de una modalidad a otra es evolutiva, siguiendo una secuencia predecible originada en el envejecimiento y crecimiento de la familia.

La “ **Etapa del Propietario Controlador**” se caracteriza por la consolidación o concentración de la propiedad y autoridad de un individuo o matrimonio; pudiendo existir otros propietarios minoritarios, generalmente de la familia, los cuales no ejercen una significativa autoridad sobre el propietario controlador. Generalmente la empresa tiene un tamaño pequeño y los empleados en la mayoría de los casos son parientes de la familia nuclear del dueño. Los principales retos que enfrenta esta etapa son.

- Obtener capital para invertir en el negocio. Generalmente las fuentes internas de obtención del capital son los aportes del propietario mayoritario, la familia y los amigos, y las fuentes externas los bancos.
- Encontrar un equilibrio entre el control autónomo de la empresa por parte del propietario y la participación de los principales interesados en ella, aprovechando las ventajas de claridad y eficiencia derivadas de tener un solo líder bien identificado, y de continuidad en las operaciones mediante la participación de miembros de la familia y/o de expertos con el fin de maximizar la dependencia exclusiva del funcionario de la empresa en la persona del propietario controlador.
- Diseñar una estructura de propiedad que garantice la continuidad en la siguiente generación, optando por la forma de propiedad más adecuada para la empresa y la familia, la concentración o la dispersión en un grupo de herederos.

Al pasar a la “**Etapa de la Sociedad de Hermanos**” en control efectivo de la propiedad lo comparten dos o más hermanos/as que participan o no efectivamente en el negocio, pudiendo existir otros dueños que no ejercen una influencia significativa en la propiedad de la sociedad de hermanos. Los principales retos que enfrenta esta etapa son:

- Elegir adecuadamente una estructura de propiedad teniendo en cuenta el estilo de la familia y los antecedentes de los hermanos, pudiendo optar entre las modalidades de “líder casi-paternal”¹², “el primero entre iguales”¹³, o “las estructuras igualitarias”¹⁴.
- Crear una relación funcional entre los propietarios empleados y los no empleados.

¹¹ Kevin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hamptom e Ivan Lansberg (1997:29-57).

¹² Cuando el padre selecciona a una de sus hijas como sucesor, donde le otorga más del 50% el control de la propiedad.

¹³ Uno de los hermanos actúa como líder, pero no ejerce el papel de casi-paternal ni tiene control de la propiedad.

¹⁴ Cuando la propiedad está distribuida en forma uniforme, y es ejercida por el equipo de hermanos.

- Retener el capital ya que en esta etapa de aumentar la cantidad de propietarios no empleados puede cambiar el equilibrio entre reinversión y dividendos.
- Controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia ya que los hermanos se conducirán como si su responsabilidad fuera representar a su rama familiar, desviando a los propietarios y a los directores de las necesidades reales de la empresa, y fomentando entre otras cosas la competencia y desconfianza.

En la “**Etapa del Consorcio de Primos**” la propiedad pertenece a muchos primos (diez o más) descendientes de varias ramas de hermanos, sin tener ninguna de ellas suficientes acciones con derecho a voto para controlar las decisiones. Tienden a ser empresas numerosas y complejas, existiendo un mix entre propietarios empleados y no empleados en ella. La característica mas distintiva en esta etapa es la administración de la complejidad tanto en la familia como en la propiedad. Los principales retos que enfrenta esta etapa son:

- Administrar la complejidad de la familia y del grupo accionistas: en esta etapa conviven una amplia gama de edades y relaciones familiares, siendo los primos la primera generación de accionistas que no conocieron personalmente al fundador. Las relaciones entre primos se basan en motivos políticos mas que lazos familiares, siendo menos intensas que en la etapa anterior. Los accionistas se dividen en dos grupos numerosos, los que trabajan en la empresa y los que no; entrando continuamente en conflicto ya que las necesidades e intereses en ambos grupos tienden a diferir con el transcurso del tiempo.
- Crear un mercado de capitales para la empresa familiar con el fin de que los miembros de la familia tengan la opción de vender sus acciones sin causar perjuicios económicos a la empresa.

Al hablar de la sucesión, en la etapa de transición del liderazgo los propietarios y directivos actuales deben decidir la futura estructura de gobierno de la empresa, contando con las siguientes opciones:

- Reciclajes: cambia el líder aunque conservan la misma forma de propiedad, Ej. Cuando un fundador da en heredad el negocio a un hijo/a.
- Progresivas: el tipo de liderazgo cambia aumentando la complejidad de la forma de propiedad, Ej. de propietario controlador a sociedad de hermanos.
- Recursivas: el cambio de liderazgo simplifica la forma de propiedad y la estructura de gobierno, Ej. de sociedad de hermanos a propietario controlador.

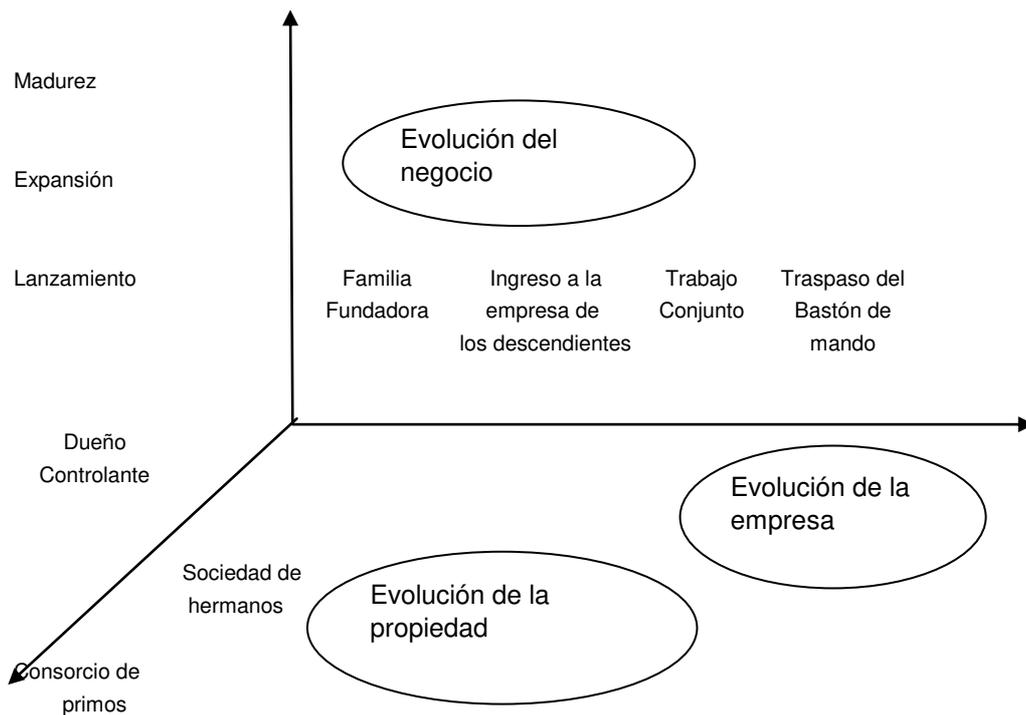


Figura 3: Modelo evolutivo tridimensional...

2.1.4.2. La Dimensión Evolutiva de la Familia¹⁵:

Esta dimensión describe la evolución de la familia en el tiempo, que al tratarse de personas se encuentra subordinada al envejecimiento biológico de sus miembros; captando el progreso estructural originando en diferentes situaciones como el matrimonio, la procreación, las relaciones de hermanos adultos entre otros. Contempla cuatro etapas. “la familia joven de negocios”, “la familia que ingresa en el negocio”, “la familia que trabaja en forma conjunta” y “la familia que cede la batuta”; definidas principalmente por las edades de los miembros de cada generación activa en la empresa sin importar el tamaño de la familia ni su estructura.

En la “**Familia Joven de Negocios**” la generación de los padres suele tener menos de cuarenta años y sus hijos, en caso de que haya, son menores a 18 años. Entre los principales **retos** encontramos:

- Crear una empresa conyugal funcional estableciendo una relación con el cónyuge o socio íntimo en los primeros años de vida de los hijos. En las familias de negocios el tipo de “sociedad conyugal”¹⁶ que la pareja constituye adquiere gran importancia

¹⁵ Kevin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg (1997.59-104).

¹⁶ Es el sistema que la pareja crea para cumplir sus sueños de vida en común, y en muchos casos, de formar una familia.-

debido a que repercute no solamente en la relación de la pareja sino también en el ambiente familiar y de la empresa.

- Tomar decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia, en aspectos como el tiempo y el dinero ya que suelen escasear en los matrimonios que transitan por esta etapa.
- Establecer relaciones con la familia extendida, tratando de encontrar un lugar en las familias de ambos cónyuges.
- Crianza de los hijos. Cuando la familia joven de negocios decide tener hijos modifica su visión de futuro alterando sus prioridades y cargando al matrimonio con funciones nuevas. El impacto de la tarea de ser padres dependerá de las decisiones que hayan tomado o tomen sobre el trabajo en la sociedad conyugal. En lo que respecta a educación, los padres deberán prestar especial atención al transmitir el legado psicológico de la empresa¹⁷ a sus hijos, ya que las lecciones que aprenden en esta etapa determinarán el potencial de que la empresa permanezca en el futuro.

En la etapa del “**Ingreso de la Familia en el Negocio**”, la edad de la generación de los padres oscila entre treinta y cinco o cincuenta años. Estos se encuentran en la transición de la edad madura, y ajustando la estrategia de negocios y su estilo de vida a las nuevas exigencias. Los hijos, en su mayoría adolescentes y jóvenes adultos, comienzan a vivir su propia vida tomando las primeras decisiones, entre ellas trabajar o no en la empresa. Los principales retos son:

- Manejar la transición de la edad madura. En la edad madura, aproximadamente a los cuarenta años, el individuo hace una pausa y evalúa el camino transitado, analizando todos los aspectos de la vida (carrera, matrimonio, obligaciones de padre, relaciones con la familia, etc.). Realiza una valoración personal convencido de que le queda poco tiempo para tomar otro camino. Además, las decisiones de carrera de la generación de los hijos llevan a la autorreflexión por parte de los padres.
- Separar e individualizar la generación de los hijos. Los hijos al introducirse en la edad adulta abandonan el hogar paterno, en busca de independencia e individualidad, iniciando así un cambio en la estructura familiar. Además las relaciones entre hermanos se toman relevantes ya que determinan en etapas posteriores el éxito o no de la creación de una sociedad de hermanos. En las relaciones entre hermanos los aspectos de importancia en la empresa familiar son: el orden de nacimiento, la diferenciación, y la identificación.

- Facilitar el proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera. La generación de padres además de preparar a sus hijos para la vida adulta, deben ir involucrándolos en diferentes aspectos de la vida de la empresa familiar con el fin de facilitarle al joven adulto la decisión futura sobre trabajar o no en la empresa familiar.

Durante la etapa de **“La familia que Trabaja en Forma Conjunta”**, dos o más generaciones participan en la empresa familiar. Los miembros de la generación joven, con edades entre veinte a cuarenta y cinco años, ya han tomado la decisión si trabajarán o no en la empresa.

La generación de los padres, con edades entre cincuenta a sesenta y cinco años se encuentran en la cima de autoridad en la empresa. Esta es la época del nido vacío donde los hijos jóvenes abandonan el hogar y los mayores llevan una vida independiente con su propia familia, convirtiéndose así en una red de familias. Los principales retos son:

- Fomentar cooperación y comunicación intergeneracional. La comunicación es el principal mecanismo de enlace mediante el cual le permite al sistema familia continuar unido más allá de la descentralización y diversificación. Los integrantes de la familia que trabajan deben prestar especial atención en lo que transmiten a los parientes políticos que no trabajan en ella, ya que pueden convertirlos en la mecha que encienda conflictos familiares latentes y/o los receptores de problemas viejos no resueltos.
- Administrar en forma constructiva los conflictos. Cuando dos generaciones comienzan a trabajar en forma conjunta resultan inevitables los problemas de autoridad y colaboración. Este modelo revela que el conflicto forma parte de la estructura del sistema de la empresa familiar. Resulta constructivo si se lo trata como un aspecto inevitable de la vida familiar y que manejarlo adecuadamente puede llegar a ser el canal por el cual la familia crezcan e incorporen nuevas normas y valores.
- Dirigir la familia de la tercera generación que trabajar en forma conjunta. La combinación de tres generaciones pueden producir lazos positivos que enriquezcan la vitalidad de la familia extendida, pero a si mismo puede llegar a ser una fuente de conflictos en lo relacionado a la autoridad.

En la etapa de **“La Familia que cede el Bastón de Mando”** comienza cuando la primera generación llega a los últimos años de la edad adulta (generalmente sesenta años) y termina con la muerte. Lo que años atrás comenzó con un matrimonio ahora se convirtió en un clan de familias interrelacionadas, conviviendo al menos dos generaciones, donde la segunda generación es que lucha con los retos de la edad madura. En esta etapa son relevantes aquellas cuestiones relacionadas directamente con el cambio real de propiedad y el control directivo de la empresa, con la “sucesión”. Las principales cuestiones en esta etapa son:

¹⁷ Es el sistema que la pareja crea para cumplir sus sueños de vida en común, y en muchos casos, de formar una familia.-

- Desvinculación del negocio por parte de la generación de los mayores. A las dos generaciones les será difícil reflexionar sobre la desvinculación de la primera generación de la empresa. Deben reconocer que llegaron a esta etapa de cesión del bastón de mando donde el principal obstáculo contra una transición pacífica es el miedo del líder a perder su condición y misiones heroicas, ya que el liderazgo le dio status, sentido de ser especial y de poder. Asimismo, el reto de la familia intensifica la resistencia de admitir que ha llegado el tiempo de la transición.
- La transferencia generacional del liderazgo de la familia es la transición de la responsabilidad y el control de los asuntos familiares de los padres a la siguiente generación. Puede ocurrir de manera gradual o repentina, precipitándose en muchas ocasiones por acontecimientos imprevistos que obligan a la familia a realizar la transición. Aquí es cuando comienzan a aflorar situaciones emocionales ligadas a la transferencia del poder y del liderazgo de la generación más vieja a la más joven. El fundador experimenta una lucha interna entre el sentido de integridad y de desesperación, siendo la familia la encargada de ayudarlo a afrontar ese conflicto y a resolverlo.

2.1.4.3. "La Dimensión Evolutiva de la Empresa"¹⁸.

En este modelo teórico el eje de desarrollo de la empresa se centra en dos indicadores. El crecimiento, por medio del cual el propietario/gerente mide el progreso y planea el futuro de la empresa. La complejidad indica el tipo de estructura que adopta la organización en sus diferentes fases de crecimiento, pasando de una estructura simple en sus inicios a otras más complejas.

En la "**Etapa de Arranque**" las empresas comienzan con una simple idea, un sueño o proyecto de su creador. La estructura de la organización es simple e informal, los procedimientos se implementan a medida que se van necesitando, sufriendo continuamente modificaciones. El propietario es el centro de todo, el canal de comunicación e información.

Generalmente la empresa se concentra en la oferta de un producto o servicio. Los principales retos en esta etapa son:

- La supervivencia. La organización debe encontrar un nicho de mercado con demanda insatisfecha, contar con capital para iniciar las operaciones, prestando especial atención a los factores de riesgo.
- Análisis racional frente al sueño del fundador. En esta etapa las nuevas ideas se relacionan más con los sueños personales, familiares o estilos de vida que con proyecciones objetivas de negocios. Los fundadores deben guardar un cierto equilibrio emocional, permaneciendo neutrales ante su proyecto. En esta etapa el reto radica en que el emprendedor debe saber

¹⁸ Kevin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg (1997:59-104).

cuando aferrarse y cuando desvincularse del negocio, evitando que las esperanzas personales y las metas familiares oscurezcan la viabilidad del negocio y que las presiones económicas y emocionales de la familia lo aparten de sus sueños.

La segunda etapa, “ **Expansión/ Formalización**” se caracteriza por el crecimiento de algunas áreas y el desarrollo de múltiples productos o líneas de negocio. Aquí adquiere relevancia el crecimiento y la complejidad como medidas del desarrollo. Los principales retos en esta etapa son:

- Cambio de la función del propietario gerente y profesionalización del negocio. En esta etapa las empresas transitan de una estructura informal centrada en la persona del fundador a una jerarquía más formal con funciones bien definidas. Por ello se despierta la necesidad de contratar profesionales para ocupar puestos gerenciales y especializados, tratando que el propietario comience a delegar parte de la autoridad. El mayor inconveniente es que con la descentralización de poder merma el control directo ejercido por el fundador en la fase de arranque¹⁹.
- Planeación Estratégica. A lo largo de esta etapa se dan muchas oportunidades de trazar estrategias. La Principal cuestión no es la estrategia seleccionada ni el tipo de expansión, sino cual de ellas a de abordarse a fondo en la etapa de arranque.
- Administración del efectivo. En esta etapa de crecimiento, la familia se ve afectada en diferentes formas; una de ellas es la financiera, ya que por exigencias permanentes de inyección de efectivo los emprendedores deben posponer las necesidades familiares de dinero.

Cuando una empresa se introduce en la “**Etapa de Madurez**” los márgenes de utilidad empiezan a reducirse, se multiplican los competidores, el producto de mayor demanda ya no se distingue de otros, las ventas se estancan o decrecen.

Esta etapa ofrece satisfacciones personales al propietario/gerente: estabilidad, reconocimiento público e identidad con su propia historia y tradiciones. Los principales retos son:

- Reenfoco estratégico. Las efectivas formulas de éxito se convirtieron en amenazas contra la inversión, la esperanza de vida de una innovación o tecnología es menor. Es por ello que la empresa debe buscar un nuevo enfoque estratégico, donde la generación mas joven de directivos pertenecientes o no a la familia tiene el desafío de alinear la tradición familiar a las nuevas tendencias del mercado.
- Compromiso de los directivos y de los dueños. Una de las ventajas de las empresas maduras radica en que ofrece oportunidades de progreso profesional tanto a los ejecutivos que pertenecen a la familia como para los ajenos a esta. Estos últimos son un recurso necesario indispensable por sus conocimientos especializados y por su experiencia.

¹⁹ Uno de los principales cuellos de botella a lo largo de esta etapa es el tiempo y la atención del fundador del negocio.

- Reinversión. Por un lado el enfoque estratégico suele requerir inversión en productos, maquinarias y contratación de personal. Por otro lado la familia tiene necesidad de disponer de efectivo para financiar la jubilación de los miembros próximos a retirarse, pagar a miembros de la familia no empleados, entre estos. El éxito de la transición dependerá en parte cómo los líderes concilien las necesidades económicas de la familia con la reinversión del negocio.

2.2. La Empresa Agropecuaria

2.2.1. Ubicación en el marco de las tipologías organizacionales

Dada nuestra naturaleza, los seres humanos vivimos en una sociedad organizacional. Es decir que gran parte de nuestras vidas, desde que nacemos, hasta incluso cuando morimos, transcurre en organizaciones. Los hombres necesitan de las organizaciones para satisfacer necesidades que en forma independiente, y con los recursos disponibles no podría cubrir, y por su parte las organizaciones, como sistemas sociales, requieren del trabajo y la disposición de las personas para funcionar, desarrollar actividades y lograr el propósito que la voluntad de estas le han investido.

En este sentido, Talcott Parsons expresa que "las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos"²⁰. Esto significa que la interacción humana para el trabajo coordinado y conjunto, es planeada y deseada por los participantes de la organización, de forma de poder alcanzar aquella parte de los fines individuales que es compartida por todos, y por lo tanto constituye valores comunes a objetivos de la organización.

Es posible advertir una gran variedad de organizaciones que presentan diferentes características, y se desarrollan en distintos sectores de la economía de un país. A título ejemplificativo y no taxativo, dentro del sector agropecuario en Argentina, se encuentran cooperativas agrícolas- ganaderas de primero y segundo grado, asociaciones de productores, bolsa de cereales, empresas agropecuarias unipersonales o constituidas bajo alguna de las formas societarias de la Ley de Sociedades Comerciales 19.550 y modificatorias, pools de siembra, acopiadores, frigoríficos y molinos, industrias alimentarias en general, asociaciones de criadores de diversas razas ganaderas, y organizaciones más estatales, autárquicas o no, (Onca, Senasa, Inta, etc.)

Frente a este universo, la empresa constituye un tipo particular de organización. Es aquella cedula de la sociedad a la cual ésta le atribuye la importante función de creación de riqueza, contribuyendo a su crecimiento y al logro de una mejor calidad de vida para sus miembros.

²⁰ Parsons, Talcott, Structure and process in Modern Societies (Glencoe, III: The Free Press 1960), pág.17; citado por Etzioni, Amitai, Organizaciones Modernas, Ed. U.T.H.E.A., México, 1975.

En una organización dedicada a los negocios, y si bien el lucro no constituye el único objetivo, su consecución como lo expresa Peter Drucker (año de la cita)no dice nada libro, será consecuencia de haber alcanzado un buen desempeño económico en el desarrollo de sus actividades y asimismo razón de ser de su permanencia en el tiempo. La empresa agropecuaria participa de esta concepción, no obstante su ubicación en la cadena de valor, y los particulares procesos que en ella se llevan a cabo, estrechamente imbricados con la naturaleza, le imprimen características propias y distintivas respecto de empresas que operan en otros sectores de la economía.

2.2.2. Características de Empresa Agropecuaria en Argentina

Dentro de las empresas agropecuarias podemos advertir una distinción entre características generales y particulares. Dentro de las generales, se agrupan los aspectos que son comunes a empresas dedicadas a la producción primaria cualquiera sea el país o región en la que se encuentran emplazadas. Están dadas por la naturaleza de sus procesos y la importancia relativa o peso que tienen los factores de la producción (tierra, trabajo, capital y conocimiento)²¹ cuando se combinan para su consecución.

Por el contrario dentro de las particulares, se pone énfasis en aspectos que caracterizan específicamente a las empresas agropecuarias argentinas, y que devienen del origen de su formación y crecimiento dentro del contexto histórico, económico y socio-cultural de nuestro país.

Se concibe a la empresa rural (o agropecuaria) como aquella dedicada al desarrollo de la actividad agropecuaria. "La actividad agropecuaria consiste en producir bienes económicos a partir del esfuerzo del hombre y de la naturaleza, para favorecer la actividad biológica de plantas y animales incluyendo su reproducción, mejoramiento y crecimiento"²².

2.2.2.1. Características Generales

a) Dependencia del clima: las empresas agropecuarias son conocidas también como "empresas a cielo abierto", por ser su proceso de producción biológico, y demandar directa o indirectamente por su desarrollo determinadas condiciones de humedad, temperatura. Los rendimientos productivos y por ende los resultados económicos a obtener, están afectados por el factor riesgo climático, cuya administración deberá necesariamente contemplarse en oportunidades

²¹ Según Héctor Álvarez, en los últimos años diversos economistas han reparado que los factores tradicionales de la producción: tierra, capital y trabajo, no son los verdaderos generadores de valor y riqueza en una sociedad. El conocimiento, su diseminación en la organización para materializarlos en productos o servicios y la capacidad de innovación en forma continua, potencian los recursos tradicionales y en sí mismos son fuentes de ventajas competitivas.

²² Resolución Técnica N° 22 "actividad agropecuaria, Federación Argentina de Consejos de profesionales de Ciencias Económicas" (FACPCE), Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECyT) 2004.

de efectuar el planeamiento, la gestión y el control del negocio agropecuario, ya que incidirá en la cantidad y calidad de la producción final, y por ende en los ingresos.

b) El suelo como factor de producción: para este tipo de empresas la tierra es el factor indispensable para hacer posible la producción primaria, por lo que poseen distintas características:

- Por naturaleza es inmóvil, indica que esta atada al clima y a las condiciones agroecológicas de la región, por lo que no se puede producir cualquier rubro agropecuario en cualquier zona.
- Dispone del recurso en cantidad infinita, por lo cual si bien la posibilidad de expansión de la producción es limitada, esta la posibilidad de mejorar los rendimientos por unidad de superficie, mediante la aplicación de tecnología de insumos y de procesos.
- Es un recurso que se agota, y por ende pierde las propiedades (químicas y físicas) aptas para su cultivo, cuando no se emplean prácticas agronómicas conservacionistas.
- Su uso está sujeto a la "ley de rendimientos decrecientes", que establece que si se agregan dosis creciente de insumos variables (semilla, fertilizantes) a un factor fijo como la tierra, su rendimiento aumentará hasta un cierto límite a partir del cual comenzará a decrecer.

c) Crecimiento vegetativo: en la gestión de la empresa agropecuaria se busca orientar a la naturaleza por medio de aplicaciones de técnicas y conocimientos que mejoran los resultados físicos de la producción, haciendo un uso eficiente de los recursos necesarios para obtenerlos.

"El crecimiento vegetativo es inherente a los seres y organismos vivos, y consiste en la capacidad que tienen las plantas y animales de tener conformaciones genéticas que permitan autogenerar su crecimiento y producción"²³.

d) Ciclos operativos largos: el ciclo de gestión u operativo es el tiempo promedio que demora una empresa en comprar sus insumos, pagarlos, transformarlos, venderlos, cobrarlos, para nuevamente reiniciar el ciclo. En las empresas agropecuarias, en general, dichos ciclos se caracterizan por ser más largos que los que llevan a cabo empresas de otros sectores de la economía (comercios minoristas, panificadoras, etc.). Ello se da porque los procesos de transformación que ocurren en la empresa rural son procesos productivos que requieren de ciertas condiciones de la naturaleza y del medio ambiente para llegar a la madurez biológica de los bienes agropecuarios destinados a la venta.

e) Inmovilización de capital: la empresa rural realiza una alta inmovilización de capital para poder llevar adelante los procesos de producción primaria. Dicha inmovilización se da tanto en el capital fundiario (tierra y mejoras), como el capital de explotación: fijo (maquinarias, equipos, rodados, herramientas, animales de trabajo, etc.) y circulante. Este último, también denominado

²³ Informe N° 19. Área Contabilidad," Actividad Agropecuaria Preparación y Exposición de Estados Contables" (FACPCE), Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECyT), 1999.

capital de trabajo, es el que se inmoviliza por un ciclo de producción y debe ser recuperado íntegramente al cabo del mismo, para reiniciar el ciclo de gestión, el cual tiene generalmente mayor duración que las actividades comerciales, de servicios e industrias. Constituyendo un capital necesario para afrontar costos operativos de la actividad rural, por lo que se refiere a inversiones en insumos, hacienda para engorde, pago de retribuciones al personal y a terceros por servicios contratados, etc.

2.2.2.2. Características Particulares de la empresa agropecuaria argentina

Buena parte de la actividad del sector agropecuario de la Región Pampeana Argentina es desarrollada por Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) ²⁴. Como otras Pymes poseen ciertas ventajas con respecto a las grandes empresas:

a) Calidad de Pyme:

- Estructuras simples y de bajo costo.
- Flexibilidad para dar respuestas rápidas a los cambios del entorno.
- Presencia de los propietarios en la gestión diaria del negocio.
- Existe una relación directa entre los propietarios y el personal.
- Capacidad para resolver problemas sin trámites burocráticos.

No obstante su administración requiere prestar atención a limitaciones o desventajas que también las caracterizan:

- Se observa reticencia en la delegación de decisiones operativas de carácter repetitivo, restando tiempo a las tareas de dirección.
- No se le otorga importancia mínima aspectos formales de los procedimientos administrativos, lo cual dificulta o diluye el control.
- Confusión entre la caja de la empresa y las finanzas de sus propietarios.
- No disponen de una variada gama de opciones para el financiamiento de sus actividades, debiendo soportar costos financieros significativos.

b) Empresa de familia: en las empresas familiares, quienes ejercen su conducción y detentan la propiedad del capital son miembros de la misma familia. Se encuentra presente una superposición entre dos sistemas sociales: familia y empresa. De esta superposición surgen características peculiares, algunas fortalezas y otras debilidades, consecuencia de mezclar recíprocamente aspectos afectivos y familiares, con los relativos a la marcha del negocio.

c) Escasa delegación: en las empresas agropecuarias suele concentrarse la toma de decisiones en quienes detentan su propiedad y dirección. Es decir existe centralización. Toda

²⁴ Iglesias Daniel H. "Competividad de las PYMES agroalimentarias. El papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario". IICA, Cuaderno Técnico N° 20, Coronado, Mayo 2001, pág.1.

elección es adoptada por los propietarios de la empresa rural, se trata de cuestiones vitales que comprometen el futuro de la empresa en el negocio agropecuario, de aspectos como asignar mejor los recursos frente a decisiones estratégicas ya adoptadas, o bien de temas meramente operativos del quehacer diario.

d) Organización administrativa insuficiente: independientemente de la calidad de PyMEs y de la empresa familiar, las empresas agropecuarias suelen contar con información administrativa menos organizada que las que operan en otros sectores de la economía de igual tipología.

Posiblemente la naturaleza de la actividad, que existe el contacto con la tierra y el ambiente, concomitantemente a la cultura arraigada acerca del modo de gestionarla, influyan en este aspecto.

e) Barrera de salida emocional alta: se entiende por barrera de salida "los factores o elementos que impiden o dificultan la retirada de una empresa de su sector de actividad, a pesar de que sus resultados sean negativos o que la misma se encuentre en una situación crítica"²⁵. Las causas emocionales por clara identificación del negocio, hace que sus miembros sientan la necesidad de salvar la empresa, agotando todas las posibilidades y los tiempos de espera en su recuperación.

2.2.3. Diagnóstico de la Empresa en Función del Estado

La década del los 90 se caracterizó por la aplicación de un programa de ajustes estructural de la economía argentina, expresándose en medidas como: desregulación de mercados, la privatización de empresas públicas, la descentralización estatal y apertura comercial. A estos ajustes se le sumó la distorsión de precios relativos originados por el tipo de cambio fijo que representó para los productores internos una importante desventaja frente a países compradores y competidores que acumularon devaluaciones.

El sector agropecuario enfrentó este proceso de cambios con una estructura caracterizada por una alta heterogeneidad de realidades productivas donde coexisten una gran variedad de situaciones de crisis, supervivencias y expansión de sus unidades productivas ²⁶.

El escenario cambió sustancialmente en el año 2002 desde el primer semestre con la devaluación del peso argentino hubo una recuperación de la rentabilidad del agro, apuntando por un ciclo alcista de los precios de los commodities en el mundo. El auge benefició fundamentalmente a un segmento de productores y contribuyó a que muchos de los que se habían endeudado y se encontraban al borde de la quiebra pudieran recuperarse.

²⁵ Bueno Camps, E y Morcillo Ortega, P. "Fundamentos de Economía y Organización Industrial", Mc. Graw Hill, Madrid, 1996.

²⁶ De Nicola .1998.

Los jóvenes rurales pertenecientes o vinculados a la Agricultura Familiar ²⁷ y los hijos jóvenes de los trabajadores, permanentes, temporarios, cuya estructura agraria y complejidad socio-laboral productiva requiere de una acción activa de los estados que iguale las oportunidades de acceso y les permita construir una vida vivan en el ámbito de la nueva ruralidad.

Los cambios económicos, sociales y tecnológicos ocurridos en Argentina, se traducen en modificaciones abruptas en las condiciones de vida de los productores agropecuarios y de su grupo familiar.

Estos cambios se suceden a una gran velocidad y afectan en mayor grado al estamento joven, que es empujado a migrar de forma incierta, desde el campo a las ciudades urbanas, sin posibilidad de optar, entre sus sueños continuar como productor agropecuario con identidad cultural o habitante urbano de una gran ciudad.

En los últimos años han aumentado las migraciones internacionales de jóvenes rurales, donde el desarraigo, la incertidumbre y las tensiones familiares son mayores. Dado que ser inmigrante es una marca a fuego o señal, que muy pocas veces se quita, siempre se es persona de afuera.

La actividad rural de la provincia de Entre Ríos muestra que la planificación y las decisiones, en la mayoría de las empresas agropecuarias, son fuertemente intuitivas utilizándose criterios de decisión no explícitos que dependen significativamente de las circunstancias coyunturales. Las dificultades para analizar, evaluar y corregir las falencias, en el sistema de producción, frenan el avance hacia una mayor capacidad en la toma de decisiones y conducen a una deficiente utilización de los recursos naturales, económicos y humanos disponibles en la empresa.

El reciente proceso de cambios profundos en Entre Ríos, como en el resto de las provincias pampeanas que constituyen la región Central Argentina, ha conducido a la desaparición de pequeños y medianos productores. Así, en Entre Ríos, en el lapso abarcado por los dos últimos censos agropecuarios (1988/2002), se dejaron de producir 4883 explotaciones agropecuarias (EAPs) menores de 100 ha.

En la provincia, se sucedió la deserción de actores sociales agrarios que se proletarizaron, de estos que se transformaron en cuentapropistas urbanos, junto son pequeños productores que se transformaron en rentistas y la práctica habitual de grandes concentraciones de tercerización de pequeños a medianos productores, generando una "agricultura sin agricultores" y una "ganadería sin productores ganaderos"²⁸.

²⁷ Agricultura es una forma de vida y una cuestión cultural, que tiene como principal objetivo la reproducción social de la familia en condiciones dignas, donde la gestión de la unidad productiva y las inversiones en ella realizadas son hechas por individuos que mantienen entre sí lazos de familia, la mayor parte del trabajo es aportada por los miembros de la familia, la propiedad de los medios de producción (aunque no siempre de la tierra) pertenece a la familia, y es en su interior que se realiza la transición de valores, prácticas y experiencias, Foro Nacional de la Agricultura Familiar (FONAF). 2006.

²⁸ Domínguez N. Orsini G., op. Cit.

Sin embargo y a pesar de estos profundos cambios en el agro, se ha dado permanencia de pequeños productores que, para sobrevivir, desarrollan actividades intensivas en reducidas extensiones de tierra que no requieren de grandes inversiones, por ejemplo, la producción de leche o el engorde de pollo, entre otras actividades realizadas por EAPs de tipo familiar, las mismas que mantienen la población en zonas rurales.

2.2.4. Fortaleza y Debilidades de la Empresa Familiar²⁹

Las Empresas Familiares tienen ventajas muy importantes, pero también son un campo propicio para el desarrollo constante de conflictos, que conducen a una alta tasa de mortalidad de estas organizaciones.

Este tipo de empresas tiene fortalezas y debilidades destacándose las más importantes:

Fortalezas: estas se manifiestan principalmente en las primeras etapas.

- Lealtad entre los miembros.
- Confianza mutua.
- Ideales e interés comunes por parte de sus integrantes.
- Alto nivel de exigencia en cuanto a la carga horaria.
- Comunicación permanente.
- Sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito.

Debilidades: la mayoría se incrementan con el paso del tiempo. Se destacan:

- Permisos excesivos para los integrantes familiares.
- Justificación de errores por una visión afectiva.
- Intereses personales en conflictos.
- Exigencia de lealtad absoluta a las ideas y conceptos del padre o abuelo.
- Formación de subgrupos por afinidad familiar, que llevan a enfrentamientos internos.
- Rigidez y poca disposición a las ideas renovadoras.
- Recelos y rivalidades entre los integrantes.
- Selección del personal en un núcleo muy reducido de la familia.
- Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad.
- Poca aceptación de críticas.

Cierta presión por parte del grupo, que dificulta el abandono de la empresa familiar para trabajar en otros emprendimientos.

El método de valoración y autovaloración está fundamentado en un análisis muy subjetivo. Existe una sobrevaloración de la propia experiencia y resistencia a la incorporación de especialistas.

²⁹ Regina Durán – Liliana Scoconi y Colaboradores “El Gerenciamiento Agropecuario en el Siglo XXI “Osmar D. Bugatti- Septiembre de 2005.

La historia familiar de cada uno de los integrantes, generalmente está puesta en juego neuróticamente dentro de la empresa.

2.2.5. El Factor Humano en la Empresa Familiar

Los principales valores en conflictos entre el sistema familiar y el sistema empresa están relacionados a la administración de los recursos humanos en las empresas familiares (Tabla 3).

Tabla 3: Valores Familiares y Empresariales

VALORES FAMILIARES	VALORES EMPRESARIALES
Selección de personal: Dar oportunidades a los parientes necesitados(en particular si son hijos).	Selección de personal: Incorporar solo a aquellos que sean más competentes.
Remuneración: Asignar "dietas" de acuerdo con las necesidades de desarrollo.	Remuneración: Asignar salarios y otros beneficios de acuerdo con los valores del mercado y los antecedentes de rendimientos.
Evaluación: No hacer diferencias entre hermanos. Considerar a los individuos como "fines" antes que como "medios".	Evaluación: Diferenciar entre empleados para identificar a los más rendidores. Considerar a los individuos como "medios" antes que como "fines".
Entrenamiento: Dar oportunidad de aprendizaje, concebidas para satisfacer las necesidades de desarrollo del individuo.	Entrenamiento: Dar oportunidades de aprendizaje concebidas para satisfacer las necesidades de la empresa.

Fuente: Lansberg, Ivan S., "Managing human resources in family firms. Te problema of institucional overlap", Organizational Dynamics, 1983, Pág. 39-46, en: Peter Leach, op.cit, pág.153.

2.2.6. La sucesión: el ciclo de vida, el factor gerencial y las crisis derivadas

"Una crisis es una situación en la que se encuentra una organización cuando está en duda su continuación, modificación o cese"³⁰.

En particular las empresas familiares deben transcurrir una serie de etapas o crisis de la cual se desconocen cómo se manifestarán los problemas, los efectos resultantes y el grado de intensidad que alcanzarán. La peculiaridad de estas empresas radica en que los conflictos que deberán afrontarse están doblemente vinculados. Por un lado, estos "momentos críticos" guardan relación con la evolución generacional de la familia "[...] cuando la empresa pasa de tener un único propietario a ser una sociedad de hermanos, y posteriormente, a ser consorcio de primos"³¹. Por

³⁰ Irigoyen y Puebla, F. PYMES: Su economía y organización; Ediciones Macchi, pág. 39.

³¹ Gallo, M.A., La empresa familiar, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Barcelona, 1997. Pág. 30.

otro lado, existen los problemas asociados a la conducción estratégica del desarrollo de las actividades del negocio.

Los problemas se suscitan, cuando debe establecerse qué hay que hacer, quién debe hacerlo, con qué nivel de autonomía, con qué recursos y como. La crisis se agrava, a medida que la familia crece y deben conciliarse la estructura y los intereses, a veces contrapuestos, de las distintas ramas de la familia.

La empresa familiar puede verse como un patrimonio valioso que es conveniente conservar en la familia como fuente de ingresos por esta causa, algunos o todos los miembros de la familia consideran apropiada la sucesión. Este es uno de los temas más complejos a resolverse por parte de las empresas familiares, ya que combinan aspectos concernientes a los lazos afectivos y relaciones familiares, con puntos propios de la dirección estratégica.

Es conveniente, por lo tanto, ir elaborando un "Plan Sucesorio del Fundador". La sucesión es un traspaso de mando, en el mejor de los casos consensuado y compartido, con lo cual, dura varios años. Supone el mayor desafío que debe enfrentar un dirigente: "[...] haber creado, potenciado y entregado en manos de sucesores capaces, una organización en la que se perpetúa el esfuerzo por hacer realidad valores que desarrollan a las personas que la componen ³²".

Esta planificación, punto vital en el control de gestión de una empresa familiar, "consiste en un conjunto de previsiones, precauciones, disposiciones, cronogramas y procedimientos destinados a facilitar y asegurar el traslado no traumático del poder total o parcial desde la generación que conduce actualmente los destinos de la empresa familiar hacia la o las generaciones siguientes ³³".

En el caso de las empresas agropecuarias familiares, la motivación de los hijos en el negocio comienza a edad temprana. El hábito de "ir al campo" e introducirlos en los aspectos esenciales de la actividad productiva, compartiendo la realización de ciertas tareas, hace que se queden emocional y simbólicamente "ligados a la tierra", comprendiendo que esa propiedad, algún día, será de ellos.

El plan sucesorio consta de una serie de elementos principales: la preparación de los sucesores, el desarrollo de las organizaciones, la gestión de cambio en las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa y la preparación para la época del retiro.

2.2.6.1. Preparación de los sucesores

Una adecuada capacitación requiere no solamente constar con una formación profesional, sino, fundamentalmente, comprender el tipo de negocio en el que se encuentra la empresa. El conocimiento de la actividad abarca, desde los tipos de productos que se obtienen, las tecnologías

³² Gallo, M.A., op. Cit. Pág. 56.

³³ Dr. Pérez Alfaro, Alfredo en. La empresa familiar: Sus problemas y la forma de resolverlos manual del Participante. Lecturas complementarias, programa de capacitación para el desarrollo competitivo de PYMES, bahía Blanca, 2000.

relacionadas con la elaboración y utilización de los productos, cómo se integran en la cadena productiva correspondiente, y, fundamentalmente, la estructura de costos asociada.

El proceso puede verse como "de afuera hacia adentro". Es decir, saber acabadamente lo que acontece fuera de la empresa, para luego profundizar acerca de lo que se hace internamente. El estudio del entorno dependerá del tipo de producto que se elabore (commodities o productos diferenciales, en actividad agrícolas, ganaderas o mixtas), cobran más o menos importancia los requerimientos de sus clientes (en cantidad y calidad), los proveedores de insumos, las modificaciones de compra y mercados potenciales, la aplicación de los productos, el nivel de satisfacción que alcanzan y cuáles son los gustos y preferencias de los consumidores finales. El estudio de estas características determinan las ventajas competitivas de la empresa.

En la preparación del sucesor, también cuenta la capacidad de dirigir la empresa, no sólo en cuestiones de índole funcional, como la administración de personal, las finanzas, o la comercialización, sino, esencialmente, el poner en práctica cualidades, aptitudes y habilidades relacionadas con la facilidad para realizar análisis estratégicos de situación, de forma tal de estructurar los problemas complejos y formular objetivos adecuados a la visión y misión de la empresa.

Es importante quienes continúen con la dirección de la empresa cuenten con experiencia previa en administración, sea a partir de "[...] estudios formales de managemet, seminarios especializados, trabajo en otra empresa, o aprendizaje en la misma empresa familiar antes de asumir autoridad y responsabilidades"³⁴.

La preparación es, en sí misma, uno de los principales agentes de cambio, desde que permite introducir el debate sobre las formas de hacer actuales, aportando mayor flexibilidad mental.

2.2.6.2. Desarrollo de la Organización

Este elemento del plan sucesorio está relacionado con la estructura de responsabilidad, la autonomía para actuar y la integración, entre las distintas áreas. En la planificación de este elemento, será determinante el grado de delegación ya logrado y cobrará gran relevancia cómo se distribuya el poder en la toma de decisiones, en particular, cuando los miembros de la familia tengan edades parecidas, evitando que unos estén a las órdenes de otros.

A su vez, es trascendental que la empresa sea percibida por sus familiares como rentables, esté organizada y no tenga dificultades financieras.

El desarrollo de la estructura, se verá influido, a su vez, por la profesionalización de las funciones de staff, en aquellos ámbitos del negocio en los cuales los sucesores no se encuentren

³⁴ Lea, James W., la sucesión del Management en la empresa familiar: Cómo mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio, Ediciones Gránica, Barcelona, 1993, pág.28.

debidamente especializados (administración, legal, impositivo- contable, agronómico, veterinario). En este sentido, los sucesores externos, serán claves para determinar los "sistemas de dirección" o herramientas necesarias para orientar, ayudar y motivar a quienes "heredan" la empresa, en el logro de los objetivos fijados.

2.2.6.3. Gestión de cambio en las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa

La definición de este comportamiento resulta vital, porque, seguramente, tendrán lugar discrepancias de intereses entre las generaciones y entre los miembros de diferente origen familiar. Así "para que todos los miembros de la familia deseen que su empresa continúe siendo una empresa familiar, tienen que estar convencidos de las oportunidades que la empresa familiar les ofrece y los modos que van a seguirse en las relaciones empresa-familia"³⁵.

2.2.6.4. Preparación para la época de retiro

El empresario que se despide de su actividad laboral debe desarrollar otras ocupaciones de menor intensidad.

Lo aconsejable es preparar este retiro con cierta anticipación, preferiblemente varios años antes de abandonar la dirección de la empresa. El inicio del plan de sucesión, probablemente coincida con el momento en el cual la empresa deja la etapa de supervivencia, cuando el negocio entra en la fase de madurez, de consolidación.

2.2.7. Gestión de Cambio

El cambio es una realidad organizacional indiscutible, por lo cual la administración del cambio se comprende dentro de las funciones de quienes toman decisiones de una organización.

Es necesario entender por qué los cambios se producen, a saber:

a) Factores externos

- El mundo que, en general cambia continuamente. En este nuevo contexto global, tanto los productores agropecuarios como los de todos los sectores productivos, están más expuestos a las fluctuaciones de los mercados internacionales, siendo evidente la necesidad de cambio para alcanzar una performance competitiva que les permita insertarse exitosamente en el comercio mundial.
- Los mercados, turbulentos y globalizados, que intensifican la competencia. Ello implica una orientación hacia mercados altamente diferenciados en calidad sanitaria y ambiental.

³⁵ Gallo, M.A., op.cit., en página 70.

- La búsqueda de una adaptación permanente a los gustos y deseos de los consumidores. La globalización de la demanda genera la difusión de los gustos y preferencias de los consumidores de diferentes partes del mundo.
- Las tendencias hacia el consumo de alimentos sanos y seguros, así como la protección y cuidado del medio ambiente en los sistemas de producción agropecuarios, están siendo cada vez más valorados por los consumidores, en especial por los países desarrollados.
- Las leyes que pueden determinar la necesidad de implementar un cambio.

b) Factores internos

- Un cambio en la estrategia planeada por la empresa para mejorar su posición competitiva. En el caso de un productor de pequeña o mediana escala, la mayor parte de las alternativas tecnológicas del mercado están fuera de su alcance individual.
- Conflictos y problemas internos, cuya solución plantea algún tipo de cambio dentro de la organización. En el caso de una empresa agropecuaria familiar, algunos problemas se suscitan, cuando debe establecerse qué hay que hacer, quién debe hacerlo, con qué nivel de autonomía, con qué recursos y cómo, en tal sentido deben conciliarse la estructura y los intereses, a veces en conflicto, de las distintas ramas de la familia participantes del negocio.
- Cambios tecnológicos: este se puede manifestar en tecnología de insumos como de procesos. La tecnología de insumos son materiales, se pueden adquirir en el mercado y su uso o aplicación es de carácter rutinario, como por ejemplo: fertilizantes, semillas mejoradas, insecticidas, otros. A su vez, las tecnologías de procesos son de carácter inmaterial e intangible, y por lo general no se puede comprar en el mercado ni su aplicación es rutinaria, su empleo reviste alguna forma de adaptación o personalización, ejemplo las rotaciones de cultivos, la siembra directa, entre otros.
- Cambios en las personas. Estas modificaciones tienen por finalidad lograr cambios positivos en “[...] las actitudes, expectativas, percepciones o comportamientos de los empleados”.³⁶

A su vez estos cambios se pueden clasificar en orden a diferentes criterios:

- Según la motivación: cambio compulsivo, imitativo o creador.
- Según el origen: cambio inducido o no planeado.
- Según su magnitud: cambio en gran escala o menores.
- Según su enfoque: cambio estructural y/o tecnológico.

c) La resistencia al cambio

³⁶ Robbins, R. y Coulter, M. op.cit, pág. 428.

Las personas naturalmente oponen resistencias a los cambios organizacionales. Esta actitud puede explicarse por diferentes motivos y, puede ser a su vez, tanto justificada como una mera sospecha infundada a saber:

- Convicción que es inapropiado o inoportuno.
- Sentirse perder frente al cambio.
- Miedo a lo desconocido.
- Temor a no poder adaptarse.
- Amenaza a la estabilidad en el empleo.
- Aumento o disminución de las responsabilidades.
- Mayor carga de trabajo.
- Malas experiencias en cambios anteriores.
- Vergüenza a ser lento para aprender.
- Que el cambio sea drástico.
- Posibilidad de pérdidas económicas o de beneficios³⁷.

En resumen, las personas se resisten a los cambios por tres razones fundamentales: incertidumbre, preocupación de sufrir una pérdida personal y, la creencia que el cambio no es conveniente para los intereses de la organización³⁸.

Los cambios alteran la realidad generando ambigüedades, y ello es perturbador, porque lo que es conocido es tranquilizante para las personas y lo desconocido produce incertidumbre. Por otro lado, el temor a padecer una pérdida, a perder conquistas personales, "[...] el cambio amenaza la inversión que se ha hecho en el statu quo. Mientras más personas hayan invertido en el sistema actual, más se resistirán al cambio, porque temen a la pérdida de posición, dinero, autoridad, amistades, conveniencia personal y otros beneficios que valoren. Ello explica que los empleados de mayor edad se resisten más al cambio que los jóvenes³⁹, y las personas se resisten ante la firme creencia de que el cambio es contraproducente para las necesidades e intereses de la empresa, por ejemplo, ante un cambio de las formas de producción, la persona reduce su productividad o incurre en una serie de errores en perjuicio del orden instaurado.

En este marco, se puede hacer referencia al contexto particular que transita una empresa agropecuaria familiar típica. Son empresas que tienden a cerrarse en sí mismas y a manejarse de acuerdo tradiciones familiares.

d) Tácticas para reducir las resistencias

³⁷ Solana, R., op. Cit. pág. 457.

³⁸ Robbins, R. y Coulter, M., op.cit. pág. 426.

³⁹ Robbins, R. y Coulter, M., op.cit.pág. 426.

Desde la dirección de la organización se pueden articular diferentes recursos para superar o evitar las resistencias del personal a los cambios que se buscan implantar, entre ellos se pueden mencionar.

- Educación y comunicación. En este caso, la resistencia puede superarse por medio de la campaña de concientización de los empleados, para ayudarlos a que comprendan la necesidad e implicancias del cambio por medio de argumentos lógicos.
- Participación: se reduce significativamente la oposición cuando se participa a las personas en la decisión de cambio.
- Negociación: en este caso, la propuesta consiste en negociar mediante concesiones recíprocas, una aceptación del cambio propuesto.

e) Cambiar la cultura organizacional

Se compara habitualmente a la cultura organizacional con la personalidad de los seres humanos. La personalidad esta conformada por las características relativas permanentes y estables. La cultura en tal sentido, se refiere a comportamientos observados en forma regular dentro de la organización, a los valores dominantes.

Si la cultura es un impedimento para implementar un cambio vital para la supervivencia de la organización o es un obstáculo para la administración de la misma, será necesario inducir un cambio cultural, lo cual no es indispensable, pero si debe ser planteado a largo plazo. El cambio cultural se podrá instruir con mayores posibilidades de éxito, en la medida que las siguientes condiciones en alguna medida estén presentes⁴⁰.

- Una crisis cuyo impacto (pérdida de un cliente importante) altere el statu quo, que contiene de la cultura vigente.
- Cambios de liderazgos. Cambios en los cuadros dirigentes, que puedan representar nuevos modelos a seguir.
- Una organización pequeña y joven. Mientras más joven sea, menos condiciones por valores culturales estarán sus miembros.
- Una cultura débil.

f) Crecimiento y desarrollo organizacional

Los límites para el crecimiento son externos, es decir, provenientes del entorno y, los límites para el desarrollo, son internos, dados por la predisposición a cambiar la manera y en el momento que sea necesario. El desarrollo además no es de carácter continuo, sino que presenta períodos de estabilidad, necesarios para afianzar y fortalecer los progresos que se hayan alcanzado, "las organizaciones que experimentan un buen ritmo de desarrollo suelen alternar períodos de

⁴⁰ Robbins, S. y Coulter, M., op. Cit. Pág. 432.

estabilidad (o relativa calma, sin grandes cambios) con otros en que dan verdaderos saltos cualitativos, buscando explotar todo su potencial".

2.3. Sucesión de Empresas Familiares

En la sucesión se combinan:

- El deseo de que la empresa siga en manos de la familia.
- Las dificultades para trabajar en equipo.
- La resistencia a la planificación de la sucesión.
- Retirada por parte de los líderes que están ahora en el mando en la generación que va a ser sucedida.

2.3.1. Planificar la sucesión

Todo proceso de sucesión tiene origen en un hecho natural; viene dado por la naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las personas; el empresario, llegando a una edad, si quiere asegurar la continuidad de la empresa en la familia y de la familia en la empresa, tendrá que iniciar un conjunto de acciones que llevan hacia la consecución de este doble objetivo.

Una de las decisiones más sabias del fundador de una empresa es la de saber escoger el momento para pasar a un segundo plano. En ningún caso se trata de abandonar. Al contrario, el relevo en la empresa familiar debe estar muy bien preparado: no puede quedar ningún cabo suelto que dificulte un proceso tan complejo.

El problema se agrava especialmente cuando se produce la transición entre la primera y segunda generación. En ese momento el fundador de la empresa suele ejercer poderosa influencia al converger en su persona las cualidades de dueño, gerente, y cabeza de familia simultáneamente. Sus naturales temores a la muerte, pérdida del poder y de la actividad laboral tras décadas de trabajo le llevan a resistirse a demorar la sucesión.

Las estadísticas ponen de manifiesto las dificultades que plantea el problema sucesorio. En diversos estudios señalan que en las 1000 mayores empresas familiares alcanza una vida media de 35 años. Como consecuencia de esa característica, algunos estudios señalan que el 61% de las empresas familiares están controladas o dirigidas por la primera generación, el 24 % por la segunda el 9% por la tercera y finalmente el 6% por la cuarta y siguientes.

Por lo expuesto, los padres trabajan más tiempo que en el pasado y los hijos también permanecen en el hogar por más años. Este es uno de los principales motivos por los cuales se inicia más tardíamente la fase del relevo generacional, así como los conflictos vinculados con la herencia. Por esta razón también se encuentran situaciones intermedias de remuneración (como las descriptas) que están relacionadas, por una parte, con necesidades de "individuación" e

independencia económica de los hijos y, por la otra, con la conservación del trabajo familiar en la unidad que asegura la posterior mantención de los padres.

2.3.2 Preparar la sucesión

Con frecuencia, las trabas emanan, en primer lugar, de la propia familia. El cónyuge y los hijos se han habituado a un cierto nivel acomodado de vida y temen que con el cambio también se altere su actual status. A los hijos del fundador, educados en la igualdad, les puede resultar difícil aceptar que sólo uno el elegido para dirigir la empresa.

Los empleados antiguos que han trabajado toda una vida al lado del fundador se resisten a veces al cambio generacional en la empresa porque temen que los nuevos directivos prescindan de ellos.

Una buena lección para preparar la sucesión consiste en recabar consejos ajenos que serán siempre de gran ayuda. Este consejo es válido tanto si se trata de un sucesión a través de un familiar como de una persona externa.

En esta situación lo más importante es evitar a toda costa que el fundador se pueda sentir relegado o que perciba la sensación de que se quieren librar de él. El fue quién toda la vida lideró procesos, y fue el promotor de la idea del negocio y quiere sentirse útil. Para que el fundador asimile favorablemente el proceso, lo ideal es que comprenda que ciertas situaciones de deben prevenir y que, en ningún momento se piensa prescindir de él. Debe entender que nunca se está exento de situaciones imprevistas como un accidente o enfermedad grave rápida y que lo mejor es preparar al sucesor que pueda perpetuar su obra.

Por esa razón lo mejor es que el proceso de transacción dure varios años. Cuantos más años compartan el fundador y sucesor mejor serán los resultados, por lo que establecer una fecha exacta para producir el cambio generacional no sería lo más deseable.

Las empresas que han seguido este proceso, de forma profesional, han multiplicado sus posibilidades de sobrevivir ya que de esta forma se evita que la familia entre en un proceso de incertidumbre y conflicto de riesgo.

2.3.3. Momento para empezar a planificar la sucesión de la empresa familiar

En términos generales, el proceso de sucesión debería iniciarse al menos quince años antes de la previsible transmisión. Incluso algunos expertos afirman que debería comenzar cuando el posible sucesor cumpla la edad de ocho o diez años, lo cual pone de manifiesto que el proceso resulta siempre lento y delicado.

Un momento realista puede ser cuando la empresa da muestras de tener bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo y existe el convencimiento razonable de que es más conveniente mantenerla en el seno de la familia. Es entonces cuando se debe iniciar el proceso de la sucesión,

ya que contará con más posibilidades de que la familia y el sucesor estén dispuestos a asumir el rol que les corresponderán en el futuro. Los miembros de una familia que comienza lo antes posible demuestran que desean la unidad y el trabajo común, con lo que se conseguirá una mayor entrega por parte de cada uno de sus miembros.

La naturaleza de los negocios parece a menudo contradecir la naturaleza de la familia. La familia protege a sus miembros; la empresa y los negocios representan mucho menos. La familia tiende a regirse por vínculos emocionales, mientras que los negocios, más fríos y calculadores lo hacen a través de reglas objetivas y por sus resultados.

La dirección de la empresa familiar deberá esforzarse por crear un espíritu de empresa abierto y mínimamente politizado, favoreciendo un entorno en el que la gente no tema decir lo que piensa y en el cual, a través de la delegación tengan cierto control sobre sus propias vidas. La verdadera profesionalización de la dirección sólo se obtendrá cuando el personal tenga la sensación de que los miembros "no familiares" también son elegibles para las posiciones de alta dirección.

2.3.4. Formación de los Sucesores. Los mentores

El tiempo es el motor que pone en movimiento la sucesión de las empresas familiares. Si todo funciona bien, la realización de un sueño compartido, la planificación del retiro de los mayores y su tarea como de mentor de los más jóvenes, darán como resultado un excelente cambio generacional y la creación de un nuevo liderazgo. Cuanta mayor sea la edad más energía deberán destinar a completar las diversas tareas relacionadas con la sucesión. Que el proceso esté cargado de tensiones o sea relativamente armonioso dependerá de la calidad de las relaciones familiares.

A continuación se expone las cuatro etapas del desarrollo de una empresa familiar, comentando cada uno de los aspectos más destacables que caracterizan las mismas (Figura 4).

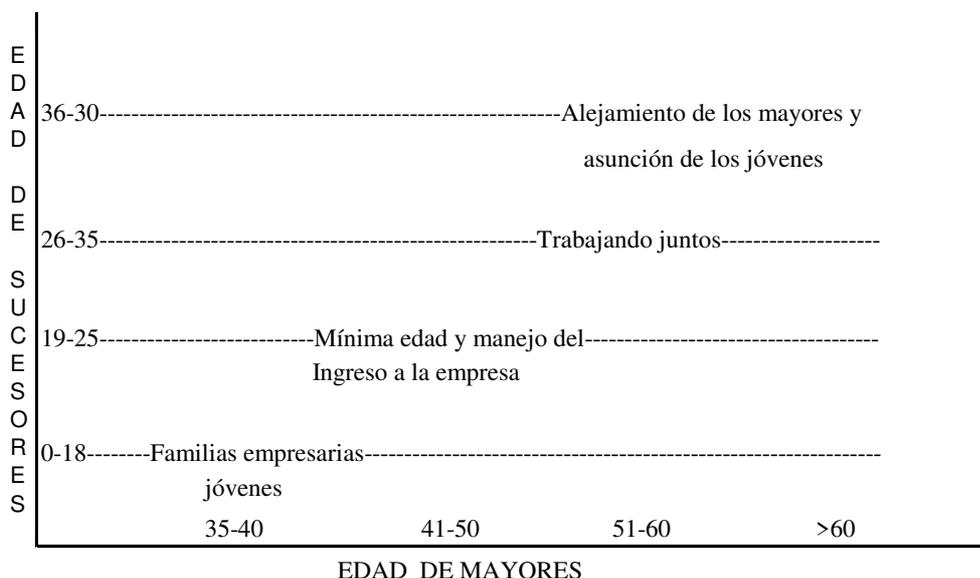


Figura 4: Etapas del desarrollo de una empresa familiar

Fuente: Centremetal. Lúrgic- Unpaball- Publicación N°6 – Sep. 2005.

Durante la primera etapa- familias empresarias jóvenes, uno o ambos conyugues trabajan duro en la creación de la misma, o en consolidación de su liderazgo en una empresa existente. Tienen entre 35 y 40 años y sus hijos alrededor de 15. Las múltiples exigencias que pesan sobre ellos convierten a esta época en un período estresante; mientras se ocupan de la empresa también desean construir un matrimonio fuerte y duradero, y aprender a ser padres eficaces.

En la segunda etapa- mediana edad y manejo del ingreso a la empresa, los hijos están en la Universidad o a punto de graduarse y empiezan a pensar seriamente en sus futuras carreras. Tienen un aprendizaje teórico y están ansiosos por demostrarse a si mismos y a los demás que son adultos capaces. Sus padres, que ya tienen entre 40 o algo más de 50 años, suelen estar preocupados por temas personales relacionados con la crisis propia de esta etapa de la vida. Puede ser un período turbulento en el que la conciencia del envejecimiento y de la mortalidad desencadena dudas personales y pérdidas de confianza. Una vez consolidado el liderazgo en la empresa, comienzan a preguntarse por sus sueños y anhelos: si lo hecho ha valido la pena.

La última etapa- alejamiento, plantea la prueba final para los mayores. ¿Darán un paso atrás y dejarán que sus sucesores, que en esta época tienen alrededor de 40 años y están esperando ansiosamente asumir el control de la empresa? Este momento es difícil porque nuestra sociedad tiende a valorar a la juventud y a rendir escaso homenaje a la sabiduría de los mayores. Muchos líderes que han dedicado su vida a construir una empresa miran con terror la idea de jubilarse, incluso hasta los más lúcidos pueden generar resistencias difíciles de contrarrestar.

Como es lógico, no todas las familias se pueden encuadrar con precisión en los cuatro ciclos descriptos. Por un lado, la disparidad de edades entre las generaciones pueden variar significativamente, lo que conduce a una falta de sincronía en la evolución de la epata. Algunos tienen hijos en una etapa tardía de sus vidas y otros, a una edad temprana. Hay hogares mixtos en los que participan hijos de otros matrimonios y, en consecuencia, la variedad de edades puede ser todavía mayor.

Finalmente, uno de los desafíos fundamentales que enfrentan “los consorcios de primos” es la disparidad de edades es tan grande que todo el espectro está presente y son diversas las necesidades que deben atenderse al mismo tiempo.

2.3.5. Sugerencias para planificar una buena sucesión empresarial

Se propone lo siguiente:

- Confeccionar una lista de posibles candidatos.

- Contemplar en dicha lista profesionales no familiares a fin que compitan con los familiares.
- Crear una junta directiva que comprenda a sus familiares en la toma de decisiones colectivas.
- Estimular a los potenciales sucesores para que adquieran experiencias en otros negocios antes que ingresen al propio.
- Fomentar el interés de sus familiares por la empresa pero sin coligar a ninguno de ellos a ingresar al mismo.
- Facilitar a los posibles sucesores el aprendizaje de aquellos aspectos característicos del negocio.
- Construir reglas y políticas claves de su empresa a través de los Órganos de Gobierno y del protocolo familiar.
- Imaginar un escenario en el que usted no esté por haberse retirado y empiece a construirlo.

2.3.6. Aspectos sobre la planificación de la sucesión de las empresas familiares

Todo proceso de planificación debe ir acompañado de una política retributiva y promociones para el suceso, coherente con la política salarial de la empresa. En empresas familiares en las que el acceso al trabajo de miembros de familia constituya un fenómeno generalizado, es preferible establecer una política salarial específica para los empleados familiares que tienda a la homogeneización, sin considerar necesariamente las condiciones intrínsecas de cada puesto y el desempeño realizado por los empleados familiares. Si bien este tipo de política puede redundar en una menor conflictividad familiar a corto plazo, es indudable que desde el punto de vista de la planificación de la carrera profesional de los sucesores puede crear distorsiones e incluso falta de estímulo para acatar y someterse a ese proceso de planificación.

2.3.7. Pautas para el proceso de sucesión

- Preservar a la Empresa.
- Actuar según los números (Balances y Cuenta. de Resultados, histórica y proyectada).
- No eludir las decisiones difíciles.
- Planificar y administrar estratégicamente.
- Conocer la ley y obedecerla. (trabajar siempre dentro de la ley)
- No pasar por alto ningún detalle.
- Ceñirse a un programa preestablecido; alterarlo, si es estrictamente necesario, con

consentimiento de los que lo aprobaron y aportando las razones por las que se hace conveniente dicho cambio.

- Confiar en la intuición y el sentido comercial.
- No acelerar a fondo el proceso (se pueden producir recalentamientos innecesarios).
- Vigilar el punto de equilibrio de la sucesión de etapas.

Para configurar una buena sucesión será necesaria una buena comunicación entre todos los miembros de la familia. El costo de la "incomunicación" puede ser excesivamente importante y hay que tratar de evitarlo al máximo.

A veces, pese a las mejores intenciones y a los esfuerzos de las partes, la transición en la empresa se ve en peligro. Hay muchas familias que han atravesado momentos difíciles durante la transición hacia la sucesión y sus experiencias pueden enseñar mucho.

Este es el momento de recordar que todo plan puede ser mejorado, se trata de retocar, reajustar y perfeccionar si es necesario. Solo deberán hacerse las maniobras absolutamente necesarias y toda modificación deberá ser consensuada y notificada a los interesados.

2.3.8. Selección del Sucesor

Lo normal es retrasar la sucesión por las reticencias que muestra el sucedido a ceder como por ejemplo:

- Temor a quedarse sin patrimonio para vivir o dejar todo su patrimonio sin su control directo.
- No "saber" como hacerla, sin crear problemas entre los hijos.
- Temor a no tener nada que hacer (ni saber que hacer).
- Temor a perder el "status social".
- Esperar hasta tener un patrimonio lo bastante grande para permitir "divisiones" entre los hijos.
- Los hijos no están preparados para sucederme.
- Los hijos si están preparados...pero necesitan un entrenador (su padre).
- Ahora es cuando estoy "en forma" para hacer lo más difícil e importante.
- Experiencias negativas. "La inició y le salió mal".
- Accidente (por ejemplo: murió el hijo "elegido").
- Los hijos no quieren trabajar en la empresa familiar.

Se pueden caer en otras tentaciones:

- La tentación de "retirarse a medias", quedándose con lo mejor de la empresa, "el poder", y lo mejor de una situación de retiro, "no tener que responsabilizarme de lo duro y difícil del día a día".

- La tentación de “justificar el retorno”, en base a empeñarse en no permitir que el sucesor haga las cosas de manera distinta.
- La tentación de “la tozudez”, no queriendo ver la evidencia falta de capacidad para conducir la empresa del sucesor por él elegido, o no queriendo dar el brazo a torcer aun a riesgo del futuro fracaso.

2.3.9. Reglas Básicas

a) El sucedido debería:

- Empezar pronto: la sucesión es un proceso y un suceso. El director cuanto antes empiece a planificar la sucesión tanto mejor.
- Crear un sistema de desarrollo profesional: El primer criterio para la sucesión es la competencia y no la sangre.
- Buscar asesoramiento de un profesional competente.
- Conseguir un acuerdo: hay que conseguir el máximo de consenso posible entre los distintos actores de la empresa familiar. También es importante que el sucesor quiera serlo. Los no elegidos, deben tener explicación de la elección para intentar que ellos también trabajen en el proyecto nuevo.
- Informar de cómo se hará la retirada: una vez elegido sucesor hay que saber como se hará la sucesión: abrupta o se irán traspasando funciones, teniendo en cuenta una fecha, estará a disposición del sucesor para aconsejarle, formará parte del consejo de administración. Todos los actores deben conocer las intenciones del sucedido, en especial el sucesor.
- Planificación de la jubilación: será necesario la planificación patrimonial y tomar las medidas precisas para que el sucedido viva como desea, sino retrasará la retirada.
- Cumplir los planes: hay que cumplir las previsiones sin vértigo ni excusas, salvo imprevistos excepcionales poco frecuentes.

b) El sucesor debería:

- Maximizar las oportunidades de formación.
- Adquirir experiencia fuera de la empresa. para tener información objetiva sobre la valía, para conseguir mayor consenso por parte de los actores, para si hay fracaso se produzcan fuera de la empresa familiar.
- Examinar la motivación para ingresar a la empresa.
- Prever las cargas especiales. Ser director de una empresa familiar tiene unas cargas especiales que las empresas no familiares no tienen.

- Influir en el desarrollo de la carrera. El sucesor debe tener unas expectativas claras: criterios de evaluación, solicitar formación, salario.
- Solicitar una evaluación sincera de su rendimiento. Pedir un mentor ajeno a la familia y admitido por todos.
- Llegar a conocer al director. Saber la opinión del sucedido sobre el pasado, el presente y el futuro de la familia y de la empresa. El sucedido debe saber todo, hasta los secretos mejor guardados.
- Construir alianzas. Tender lazos con la familia o con los actores.
- Llegar a un acuerdo con el director. Sobre cómo se va a hacer el traspaso de poder.

2.3.10. El perfil de un buen sucesor

El sucesor no tiene que ser, necesariamente, un familiar. En este punto se debe tener en cuenta diversos factores:

- Debe haberse ganado el aprecio y respeto de los empleados y de la familia.
- Debe ser la clara alternativa para hacerse cargo del puesto.
- Sus cualidades cuadran con los requerimientos de la nueva situación que se requiere.
- Tiene la necesaria formación empresarial y directiva adquirida fuera de la empresa familiar y ha demostrado su calidad con suficiente tiempo.
- Le gusta la empresa y sus retos y le apasionan.
- Tiene o puede lograr el control de la propiedad.
- Tiene a su propio equipo constituido en la cima de la compañía.
- Realmente quiere y le gusta dirigir y asumir las responsabilidades necesarias. Se compromete y se esfuerza en todo momento.

La elección del sucesor/a deberá estar basada en los requerimientos de la empresa en el futuro y no deberá basarse en lo que ha ocurrido en el pasado. Los tiempos están combinando y cada vez más las mujeres son elegidas para ser las sucesoras de la Alta Dirección porque están más capacitadas y tienen mayor nivel de compromiso y son capaces de esforzarse hasta los límites que igualan, sino que en ocasiones superan a los hombres.

Por otra parte la sucesión puede estar mal preparada por no haber discutido la misma con los afectados, los hijos/as, por falta de una debida comunicación.

2.3.11. La resistencia a retirarse

La mayoría de los fundadores de empresas familiares ofrecen una importante resistencia a dejar su cargo, cerca de la mitad de los fundadores afirman que no piensan en retirarse.

Algunos fundadores afirman "yo ya estoy retirado", este retiro no es un auténtico dejar el poder, sino que es un retiro a medias, y lo que están afirmando es que tienen una menor dedicación al trabajo operativo del día a día, conservando una idéntica dedicación a ejercer el poder en todo lo que a ellos les parece importante, aunque lo concentran en algunas horas del día o de la semana en las que solo van a ver que es lo que pasa en la empresa.

Retirarse, para el empresario es un hecho íntimamente doloroso, por lo que representa el reconocimiento de envejecimiento, de la propia decadencia y de la orientación equivocada hacia la muerte.

Estos sentimientos son aún más crudos si se tiene en cuenta los rasgos característicos de los empresarios, además de emprendedores, son los fundadores de la empresa, el impulso y la ambición que les llevan a crear la empresa provocan también que se sientan imprescindibles, lo que refuerza aún más el deseo de perpetuarse. En el momento de plantearse su sucesión y orgullosos de su obra, se ven "forzados" a dejar en manos de otro, aunque sea su hijo, lo que han creado con esfuerzo y acierto.

Frente a la evidente presión de unas circunstancias naturales e irreversibles, el empresario familiar oculta con supuestas razones objetivas su resistencia a retirarse y lejos de manifestar abiertamente sus temores, presenta unas excusas que se refieren. Mezcladas, a los ámbitos siguientes:

- Personal: el miedo a aburrirse sin poder trabajar, sin amigos, sin mandar, sin saber a dónde ir, o el temor a perder el prestigio que la posición y creer que no es nadie. Además, suele sentirse en plena posesión de todas sus facultades.
- Económico: abandonar la fuente principal de ingresos en manos de otros le produce la sensación de dependencia a la que no está habituado.
- Terceros: las referencias a casos de personas que no han soportado retirarse, que han cambiado mucho, que se han enfermado, etc.
- Empresariales: la empresa no puede funcionar sin él, o lo hará de modo distinto, generalmente peor, porque él es la empresa y la empresa es él, pese a que lo que realmente teme es que pueda funcionar mejor. Nunca es el momento adecuado para la empresa iniciar un proceso sucesorio.
- Sucesores: los sucesores no tienen interés en la empresa, o necesitan su tutela personal, o no la dirigirán tan bien como él. No quiere escoger un sucesor entre los posibles candidatos, porque todos son válidos o, a la inversa, porque no hay ninguno suficientemente preparado.
- Familiares; no sabrá qué hacer en casa, hasta entonces nunca se ha dedicado mucho a ello; también puede cambiar su papel central en la familia.

Pero todos (él, la familia y los directivos no familiares) saben que son excusas, que todas y cada una de sus argumentaciones tienen una respuesta objetiva que anula su supuesta validez porque tienen soluciones reales. En el trasfondo hay un miedo natural a la pérdida de la propia identidad, forjada con los años y, eventualmente, a la pérdida de seguridad financiera que se han ganado con esfuerzo y dedicación.⁴¹.

2.3.12. Estilos de retirada

Existen distintos estilos de retirada, ellos son:

a) El hedonista: se marcha voluntariamente para realizar actividades o aficiones. Es el arquetipo de totalmente retirado.

b) El embajador: abandona el puesto de director pero sigue en el consejo de administración y es promotor de las relaciones exteriores de la empresa (asociaciones u organizaciones no lucrativas).

c) El mentor: corta sus vinculaciones con la empresa pero está disponible.

d) El empresario renacido: se retira pronto pero funda otra empresa que no compite con la primera.

e) El general accede a retirarse o es obligado a ello, pero se pasa todo el tiempo conspirando para volver como director de facto (de hecho), cuando no de jure (de derecho).

f) El monarca: se niega a marcharse y normalmente muere en el cargo.

2.3.13. Plan de sucesión

Es aconsejable que el sucesor prepare un plan de desarrollo personal que siempre le será útil. La finalidad de este plan será que se disponga a asumir la función de liderazgo en la empresa. Debe ser capaz de suavizar la etapa de transición en el traspaso de poder a su propia generación.

Este plan debe cubrir:

- Aprender a asumir todas las capacidades que son necesarias para dirigir la empresa familiar, incluido el liderazgo.
- Deberá permitir el desarrollo de la propia identidad, como sucesor, a través del aumento progresivo de las responsabilidades gerenciales que se vayan asumiendo en el proceso.
- Será muy importante que desarrolle capacidades que complementen las propias de los padres.
- Es conveniente el aprendizaje de capacidades empresariales formales.

⁴¹ Libro. El empresario familiar y su plan de sucesión. Modest Guijoan Josep M. Laurando, Pág.102.

Sería muy importante que al empezar se haga cargo de una unidad autónoma (con su propia cuenta de resultados y sus propias estrategias) para aprender a dirigir y a su vez demostrar su propia capacidad de hacer el negocio.

El sucesor estudiará su estrategia y la completará eligiendo a sus propios colaboradores:

- Tomará el relevo.
- Configuraré un nuevo equipo de dirección.
- Desarrollará una nueva estrategia.
- Preparará la transición desde el punto de vista financiero.

2.4. Órganos de Gobierno o Estructuras de Gobernabilidad

La experiencia demuestra que si no se disponen reglas que rijan la conducta de la familia y sus componentes o que, aún existiendo no se respeten, se producen fricciones que pueden llegar a suponer un peligro potencial para mantener la unión familiar.

Para lograr la continuidad de la empresa, la familia y el personal deberán asimilar y adaptarse a dichos cambios; entre ellos la distinción entre las personas que administran la sociedad con las personas de los propietarios, asignación de tareas según aptitud y actitud personales, implementación de políticas y normas de procedimiento para el funcionamiento, entre otros.

En Argentina, la **Ley de Sociedades Comerciales N° 19550 y complementarias** reglamentó que las Sociedades Anónimas deben estar compuestas por los siguientes órganos, diferenciados en sus funciones:

Asamblea de Accionistas: es el órgano de Gobierno de la Sociedad, esta compuesta por los accionistas, dueños de una determinada cantidad de acciones que le otorgan el título de propiedad. Este órgano es la máxima autoridad dentro de la empresa y tiene competencia exclusiva para tratar cualquier asunto ya sea por medio de reuniones ordinarias o extraordinarias según corresponda.

Corresponde a la asamblea ordinaria considerar y resolver los asuntos relacionados con: balance general, estado de resultados, distribución de ganancias, memoria e informe del síndico y toda otra medida relativa a la gestión de la sociedad que le compete resolver conforme a la ley y el estatuto o que sometan a su decisión el directorio, el consejo de vigilancia o los síndicos. Designación y remoción de los directores y síndicos y miembros del consejo de vigilancia, fijación de su retribución, Aumentos de capital, etc.

En cuanto a la asamblea extraordinaria son aquellos asuntos que no competen a la asamblea ordinaria, entre otras la reducción y reintegro de capital, rescate, reembolso y amortizaciones de acciones, fusión y transformación y disolución de la sociedad, etc.

El Directorio: es el órgano de Administración y Representación de la Sociedad. Sus miembros son elegidos por los accionistas en las asambleas o por el consejo de vigilancia o sindicatura. Entre sus funciones tiene la representación legal de la sociedad ante terceros (generalmente el presidente del directorio posee dicha función); y la administración de la gestión empresarial. Es el órgano ejecutivo sobre el cual descansan los accionistas, siendo los responsables de la marcha del negocio; debiendo rendir cuentas de su gestión a los accionistas.

El consejo de Vigilancia o Sindicatura: es el órgano de Fiscalización de la sociedad, esta compuesta por accionistas o síndicos designados por asamblea de accionistas. Entre sus funciones la más relevante es la de fiscalizar la administración de la sociedad e informar a los accionistas sobre la situación financiera y económica de la entidad.

La mayoría de las familias dueñas de negocios resulten cuestiones importantes en eventos sociales, fiestas, vacaciones o bien por medio del teléfono; ninguno es el medio más adecuado para discutir estos temas, siendo el mejor lugar a través del **consejo de familia**.

El **consejo de familia** es una estructura inherente a la familia, integrado por un grupo de personas que se reúnen periódicamente para discutir cuestiones relacionadas con su participación en la empresa. El propósito es ofrecer un foro de discusión donde expresen sus valores, necesidades y experiencias frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia.

Dicho consejo de familia constituye el lugar ideal para que los parientes conozcan los derechos y responsabilidades que derivan de la propiedad y dirección de la empresa, trazando una línea divisoria entre ésta y la familia dando una oportunidad a ser escuchados a los parientes que no se encuentran en los círculos de ella o de los propietarios, reduciendo la probabilidad de que se lleven las preocupaciones familiares a las decisiones de la empresa o viceversa.

Los consejos de familia son de gran utilidad en la etapa de trabajo en conjunto y en la cesión de la batuta y también en las sociedades de hermanos y consorcios de primos. La composición del consejo de familia suele cambiar conforme se pasa por las distintas etapas y planes.

Algunas familias optan por incluir a los parientes políticos como miembros permanentes, otros prefieren que intervengan sólo en determinados asuntos.

Para que el consejo funcione eficientemente será conveniente establecer anticipadamente un cronograma de juntas a realizar en el transcurso del año y lugares de encuentro que no sea el hogar. Al comienzo de cada reunión, previamente al desarrollo de los temas, sus integrantes deberán elaborar un orden del día para poder abordar los temas con mayor facilidad.

La importancia de algunos temas aumenta y luego disminuye a medida que se pasa por la dimensión del desarrollo de la familia. En la familia joven de negocios y en la de ingreso al negocio, el consejo dedicará la mayor parte del tiempo a la educación y socialización de la

siguiente generación y también a resolver cuestiones urgentes acerca de la propiedad y la carrera que afecten a padres y hermanos.

En la etapa de trabajo en conjunto, aquí los consejos de familia participan de manera decisiva en la solución de los conflictos que surjan de la familia en crecimiento.

En cambio cuando estamos en la etapa de la cesión de la batuta, el consejo de familia a menudo se centra casi esencialmente en las cuestiones concernientes a la sucesión, criterios de liderazgo organizacional a implementar, planes de jubilación. Cada reunión deberá tener una combinación de asuntos importantes y de charlas amenas, lo cual contribuirá a crear un ambiente propicio donde expresar liberadamente sus ideas y afianzar vínculos sociales y emocionales, y así llegar a abordar con mayor facilidad temas complejos.

En resumen, el Consejo de Familia es el guardián del Protocolo de la empresa familiar, pues no solo es el órgano familiar que se reúne para buscar consenso entre sus miembros acerca de lo que debe estar reglamentado, sino que es quién lo aplica en aquellas cuestiones de su incumbencia, para despejar dudas y controversias.

2.5. Principales soportes en la prevención y solución de problemas

Existen algunas herramientas para el tratamiento de las situaciones conflictivas:

- El manifiesto o **protocolo familiar**.
- La planeación estratégica en la empresa familiar.
- Planeación de la sucesión.
- Tratamiento de la relación intrafamiliar.
- Implantación del consejo de familia.
- Estudio de las transiciones al interior del sistema familia-empresa.
- Conocimiento de las tendencias de la empresa familiar en el mercado.

En realidad un buen plan estratégico de la empresa familiar acoge dentro de sus políticas la elaboración del protocolo y del plan de sucesión.

2.6. Protocolo Familiar

El protocolo o manifiesto familiar es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familias y sus políticas con respecto a la empresa.

Es ante todo un documento de la familia pero preparado en dirección a los negocios familiares. En él la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios, aquí deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con el negocio.

Cada familia en términos empresariales es un caso particular y, por lo tanto, deberá también tener un protocolo particular. Aunque existen situaciones muy similares de una empresa a otra, no se debe olvidar que también las hay muy distintas, adaptado a las circunstancias de la familia- empresa, hay una serie de contenidos que por su naturaleza y habitualidad, deben ser expuestos.

Tratar el tema del protocolo reviste una importancia suprema para las empresas, pues es el medio que:

- Ayuda a reducir la posibilidad de aparición de conflictos.
- Tiene criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan.
- Aporta una definición de políticas dentro del curso de la planeación estratégica.
- Encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos.
- Contribuye a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar.

Su carácter privado hace que no tenga un contenido predefinido ni limitado. Por el contrario, resulta conveniente la inclusión en él de todos aquellos objetivos, valores y compromisos fundamentales que hayan de regir la empresa familiar, según sus características y necesidades.

Se trata de un documento esencialmente abierto y flexible, que conviene revisar y actualizar periódicamente, de forma que consiga adaptarse, en cada momento, a las circunstancias que concurren en la familia y la empresa.

A fin de facilitar que la dirección por liderazgo y la obligación de información y vigilancia, sean compatibles y clarificar la obligación de información y transparencia versus confiabilidad.

La esencia del protocolo familiar es el acuerdo al que se llegue entre dichos sistemas, familiar y empresarial, a propósito de las reglas que deban regular dichas relaciones, unido al compromiso en su cumplimiento.

El valor del protocolo no está sólo en lo que dice, sino que las próximas generaciones se acostumbren a que existan normas que hay que respetar, normas que, si quieren, ellos también pueden cambiar.

Es un documento que recoge "las reglas de juego" del sistema empresa-familia-propiedad. Un protocolo bien elaborado atenderá más al proceso de creación que al producto final como tal: la exploración de las relaciones interpersonales en pos de un sueño compartido es la clave para su éxito. Por lo que es recomendable que un profesional externo conduzca el proceso, es la mejor forma de garantizar un mínimo de neutralidad y una apuesta acertada por el beneficio colectivo que no atiende a intereses individuales.

En Argentina, el protocolo familiar no posee tratamiento normativo alguno, a diferencia de lo que ocurre en otros países, tales como Estados Unidos y España.

2.6.1. Eficacia Jurídica

Al protocolo familiar puede atribuirse distintos grados de vinculación jurídica:

- Simple pacto entre las partes: puede el protocolo recoger una serie de criterios y principios orientados que obliguen únicamente a quienes lo suscriben, con escasa eficacia jurídica, en cuanto a su valor reside más en el convencimiento entre las partes desde el punto de vista moral, que en su exigencia legal.
- Protocolo contractual: vinculante entre las partes. Se trata de un contrato recogido en documento público o privado por el que los firmantes quedan vinculados jurídicamente. En él suelen incluirse una serie de cautelas y garantías para el caso de incumplimiento.
- Protocolo institucional: que no sólo obliga a quienes lo firman, sino que puede oponerse a terceros y es susceptible de inscripción registral. La práctica habitual en algunos países de esta clase de protocolos en la inclusión de sus disposiciones en los estatutos sociales que se inscriben en el registro Mercantil correspondiente. Lo normal en la práctica es que los protocolos familiares tengan un carácter mixto, contiéndose conjuntamente en ellos compromisos morales, pactos vinculantes entre las partes, y cláusulas que trascienden a terceros.

2.6.2. Conveniencias del Protocolo

Resulta práctico que el Protocolo Familiar dedique un apartado específico para organizar adecuadamente los bienes y derechos que integran el patrimonio familiar, por la necesidad de crear unas pautas que logren separar definitivamente la empresa y familia. Dicha separación debe tener su justificación en la voluntad de fortalecer el vínculo existente.

También hay que tener en cuenta la importancia del cambio generacional, como así también la participación de la familia tanto en la gestión de la empresa como en la propiedad de la empresa.

Encontramos entonces algunos de los motivos fundamentales en los que se encuentra su razón de ser el protocolo familiar:

- Necesidad de crear pautas que comprometan la separación objetiva entre empresa y familia, dicha separación debe tener su justificación en la facultad de fortalecer un vínculo entre las mismas. En la empresa familiar se combinan relaciones afectivas y relaciones económicas, por ello es tarea difícil de soportar una decisión empresarial objetiva. Se corre el riesgo de que la misma responda más a una decisión adoptada con los sentimientos que con criterio empresarial. Así el protocolo familiar debe establecer criterios, vías por las cuales objetivar la vinculación entre dos mundos tan distintos, regidos por criterios tan dispares, con la finalidad de encontrar en cada caso concreto el

equilibrio necesario de viabilidad de la empresa y su vinculación de la familia en la misma.

- La sucesión de los miembros de la familia en los cargos de dirección de la empresa familiar, es uno de los retos más importantes con los que se encuentra la misma. El cambio generacional es un hecho ineludible en la empresa familiar, en la medida en que una de sus principales características es su vocación de continuidad. Pero ello necesita una preparación y planificación.
- Otro motivo constituye la participación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa. Es un aspecto decisivo, y ello por cuanto el núcleo de gestión de una empresa es el órgano de gobierno y este tiene sus límites, legales u operativos. El hecho que la familia crezca, no significa que todos los miembros de la misma tengan derecho a un sitio en el consejo de administración. Y ello nuevamente necesita una valoración previa, antes que se origine dicha problemática.

El protocolo familiar debe ser entendido como un proceso en el que es necesario sensibilizar y conocer a la familia, establecer un método de comunicación, alcanzando el consenso y, finalmente, documentarlo jurídicamente.

Es importante recalcar la conveniencia de tratar cuestiones de la sucesión y la planificación futura de la empresa de forma anticipada y consensuada, y no hay que esperar a intentar darles solución cuando exista una situación crítica que les obligue a ello, porque, cuando ello suceda, en la mayoría de los casos la solución que puede darse ya no es la que hubiera sido óptima, y ello trae la consecuencia que tanto la empresa como la familia acaban resistiéndose en exceso, quedando comprometidos el devenir de ambas.

Es preciso que el fundador haya "madurado" la necesidad de abordar la sucesión de la empresa y del protocolo familiar. También es necesario un grado suficiente de compromiso con la empresa familiar y de cohesión familiar.

a) Elegir una persona guía: los miembros de la familia y la empresa deben elegir una persona guía (normalmente un asesor o consultor externo) que tenga como función orientar y desarrollar el proceso, realice las entrevistas y reuniones pertinentes, elabore el diagnóstico y lo presente a los miembros de la familia y de la empresa.

b) Recabar información y elaborar el diagnóstico: la persona guía debe reunirse con los miembros de la familia (incluso mediante entrevistas individuales, de ser necesario) con el fin de obtener una visión objetiva de la situación de la empresa y para tener información sobre la opinión de los miembros de la familia acerca del manejo de la empresa, sus problemas y sus posibles soluciones, así como el papel que cada uno de ellos desempeña dentro del área. A este

último respecto, la persona guía debe recopilar la información necesaria para identificar los problemas presentes en los ámbitos de la propiedad, del trabajo y de la familia.

c) Negociación y adopción de acuerdos: después de la presentación del diagnóstico familiar, se inician las charlas entre los miembros de la familia y de la empresa sobre los contenidos del protocolo familiar, que deberán ser dirigidas por la persona guía. En estas reuniones, los miembros de la familia y de la empresa expresan sus opiniones acerca de cómo debería estructurarse cada punto del protocolo. La persona que guía el proceso debe ir recopilando estas opiniones, tratar de mediar para que se llegue a un consenso y elaborar un borrador de cada tema

d) Redacción del primer borrador del protocolo familiar: analizados todos los temas previamente fijados, la persona guía elaborará un primer borrador de protocolo familiar.

e) Redacción del texto definitivo del protocolo familiar, y su firma: el primer borrador será revisado y ajustado según los comentarios que los miembros de la familia y de la empresa realicen sobre el mismo, hasta que se alcance el texto definitivo del protocolo familiar, consensuado por todos.

Con el documento final se procede a la firma del documento.

f) Fase de implementación: la aceptación y firma del protocolo familiar dará paso a la ejecución de lo pactado en el mismo, adaptándose los instrumentos jurídicos de desarrollo necesarios, tales como: revisión de la situación patrimonial y testamentaria de los miembros de la familia, la creación e implementación de los órganos y reuniones convenidos en el protocolo (por ej.: reuniones del consejo de familia, cambios en los órganos de administración de la sociedad, etc.).

g) Revisión periódica del protocolo: cada año o dos deberá revisarse el protocolo familiar para verificar que los temas establecidos se estén cumpliendo y continúen vigentes, modificando los aspectos que resulten ineficientes y actualizando los instrumentos jurídicos de desarrollo.

2.6.3. Elementos relevantes para su elaboración

Hacer realidad el protocolo familiar induce a tener en cuenta ciertos factores previos que deben ser conocidos por todos los miembros de la familia.

a) Libertad: todos los miembros de la familia implicados en la empresa deberán tener libertad suficiente para expresar su pensamiento en las asambleas familiares, y en ninguna circunstancia debe haber presiones.

b) Pacto de honor: el protocolo familiar debe ser un pacto de honor. Este compromiso debe estar basado en el amor y en la confraternidad de la familia.

c) Valores de la familia: estos valores claves deben ser aprovechados para darle fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la empresa. En todas las personas debe haber una

permanente preocupación por enseñar y transmitir las buenas costumbres, creencias valiosas y valores de orden superior.

d) Relación intrafamiliar: es indispensable que al empezar el proceso de elaboración del protocolo la familia tenga un ambiente de armonía, aprovechando los períodos de unidad familiar y empresarial.

e) Compromiso: considerar las cosas con una perspectiva de largo plazo; esforzarse por alcanzar la perfección en aquello que hacemos.

f) Continuidad: respecto de los logros de nuestros fundadores y antepasados y avanzar apoyándonos en ellos.

g) Confianza: confiar unos en otros y ser honrados entre sí.

2.6.4. Estructura del Protocolo

Su contenido dependerá por lo tanto de la misma familia, de sus creencias, sus valores, su cultura, del momento en que se realice y de lo que desean respecto a la empresa y respecto de sí mismos. El protocolo debe contener como mínimo los siguientes temas:

- Misión, visión y valores de la familia que se transmitirán a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Valores y comportamiento ético que deben seguir los miembros de la empresa. Imagen familiar y empresarial asociadas a todo ello.
- Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia. Participación de la familia en el manejo de negocio.
- Formas de mantener las buenas relaciones, resolver conflictos y mantener la armonía.
- Políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades.
- Establecer una política de reparto de dividendos.
- Requisitos exigidos a los miembros de la familia que desean trabajar en la empresa.
- Preparación de las siguientes generaciones. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- Intensión sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Creación de fondos de liquidez. Reglamentación del funcionamiento del fondo. Manejo de actividades financieras existentes.
- Políticas de elección y retiro de fundador.
- Estrategias, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- Evaluación de las cualidades y el desempeño personal.
- Políticas de remuneración y de incentivos.

- Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo.

Atendiendo a que el protocolo no debe ser un documento definitivo el último punto es muy relevante. Debe ser tan flexible que permita su aplicación para regular las relaciones cotidianas, previendo las modificaciones propias a la dinámica de los cambios que ocurren en la familia y en la empresa.

No existen protocolos generales, cada empresa tiene que elaborar el suyo propio, los protocolos que se elaboran forman parte de la documentación privada de la empresa y ésta es celosamente guardada.

Cada empresa elabora su protocolo familiar éste deberá ser hecho a medida de acuerdo a la naturaleza y necesidades de la empresa en cuestión y producto de la comunicación entre los miembros de la familia. Sólo así será útil y dará respuesta a la visión empresarial y familiar de la empresa.

Asimismo se deberá tener en cuenta el tipo de sociedad según lo establece la Ley 19.550 en nuestro país, siendo la mayoría constituidas como Sociedad Anónimas, siendo la misma con el propósito de limitar la responsabilidad disminuyendo de esta manera el riesgo empresario y el posible impacto que pudiera tener la deficiente marcha de los negocios en el patrimonio de los integrantes de la sociedad.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

La etapa inicial del trabajo refiere a la búsqueda de antecedentes respecto a la temática de sucesión en empresas familiares y de experiencias exitosas en el ámbito agropecuario.

Se trabajará con la metodología de estudio de caso, "entendiéndose por tal como un método de aprendizaje acerca de una situación compleja. Se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto".

Se realizarán entrevistas en profundidad al directivo de la empresa para obtener información del estado de la misma, sus expectativas y sus limitaciones. A su vez, se indagará respecto a su estilo de dirección, sistema de delegación de autoridad, entre otros aspectos gerenciales.

Los posibles sucesores e integrantes de la familia serán entrevistados para conocer su visión respecto a la evolución de la firma, sus responsabilidades y expectativas futuras.

También se obtuvo información directa del asesor contable de la empresa, con el propósito de indagar la situación patrimonial de la empresa, fortalezas, debilidades, oportunidades entre otras.

Como resultado se desarrollará la historia de esta empresa familiar, el estado de la misma, sus expectativas, se abordará directamente el tema de la preparación de los sucesores y/o cuáles son las cualidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar o poseer.

Por último se elaborará un protocolo familiar regulando las relaciones entre familia y empresa como una especie de constitución familiar, especificando políticas de remuneraciones, ingreso de familiares a la empresa, se establecerá la gestión de la misma, para prevenir que la familia se convierta en un factor de riesgo para la empresa.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

4.1. Historia de la Empresa

Cuando mi abuelo llegó a la Argentina, en sus papeles decía que provenía de Rusia, provincia de Saratow, de un pueblo llamado Capatobckiñ, nacido el 21 de Febrero en el año 1901, y como profesión jornalero. Mi abuelo se casa y de este matrimonio nacieron doce hermanos, siendo mi padre el menor de ellos. Mi padre se queda a vivir con mis abuelos empezando a trabajar en la actividad agrícola.

La localidad de Puíggari, provincia de Entre Ríos, es un pueblo no muy diferente de otros del interior, cuyos pobladores son descendientes de alemanes del Volga, allí habitaba esta familia, compuesta por el matrimonio y tres hijos, dos varones y una mujer. Desde sus comienzos se dedicaron a la crianza de pollos y lechería vendiendo sus productos en las Cooperativas de la zona, trabajando en ella toda la familia.

Con el transcurrir de los años, y a través de créditos bancarios han adquirido inmuebles rurales y algunas herramientas para el cultivo de la tierra, sustituyendo el tambo y la crianza de aves por la agricultura, realizando trabajos de siembra, cosecha y cría de ganado bovino.

El establecimiento agropecuario "La Esperanza" es una Pyme familiar, una Sociedad Anónima, donde el padre es el presidente y los hijos accionistas de la empresa, el rubro explotado comprende un 70% de agricultura (trigo, soja, maíz, girasol y sorgo) y un 30% restante de ganadería (hacienda vacuna y porcina), contando con tierras propias y arrendadas, siendo la superficie total de 2.100 hectáreas.

La tecnología utilizada para la producción agrícola es básicamente la de "labranza mínima" o "siembra directa", usando maquinarias propias, contando únicamente con servicios de terceros para el caso de fletes y pulverizaciones aéreas. La mano de obra de la misma es aportada por los accionistas, contando con un capataz y peones para los trabajos generales y ocasionalmente con asesoramientos de un Médico Veterinario y en la parte impositiva está asesorada por una Contadora, su hija.

4.2. Estado actual de la Empresa

A continuación, se desarrollará un análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el medio ambiente y de las debilidades y fortalezas de la empresa en su conjunto, con el fin de tener una visión amplia de la situación actual y servir de guía para alcanzar la situación futura:

a) Oportunidades

- Perspectivas de crecimiento del consumo mundial de productos agropecuarios.

- Acuerdos comerciales con otros países.
- Paulatino aumento en el mercado internacional de carnes rojas, favorecido por la denominación de país libre de aftosa con vacunación.
- Avances tecnológicos en agricultura que hace posible la introducción de cultivos en áreas marginales, y la consiguiente mejora en la rentabilidad final.

b) Amenazas

- Medidas adoptadas por el gobierno produciendo distorsiones: (subsidios, cierre de exportaciones, retenciones, otros).
- Alto costo de arrendamientos de inmuebles rurales.
- Situación financiera indeleble.
- Competencia con los pulos de siembra.
- Dificultad de acceso de créditos bancarios a tasas adecuadas.
- Exigencias crecientes de los mercados respecto a segregación, trazabilidad, denominación de origen, calidad fitosanitaria, otros.

c) Fortalezas

- Buen posicionamiento en el mercado interno.
- Ubicación y cercanía a centros urbanos y comerciales con comunicación directa a puertos y mercados centralizados.
- Disponibilidad de herramientas y equipo.
- Servicios de comunicación y electricidad.
- Diversificación de actividades productivas.
- El sistema productivo posee la diversidad y flexibilidad suficiente para enfrentar la volatilidad de los mercados.

d) Debilidades

- Falta de una planificación integral en lo productivo, económico y financiera de la explotación.
- Gran volumen de endeudamiento.
- Confusión de intereses y necesidades familiares con las del negocio.
- Diferencia entre la cultura de la primera generación con la cultura actual.
- Adopción de nuevas tecnologías.
- Falta de planificación anticipada de la Sucesión.
- Conflictos Emocionales.

El fundador de la empresa se caracteriza por tener una personalidad emprendedora, asertiva y con una gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace

y por lo general delega muy poco justificándose diciendo "todo lo tengo que hacer yo porque sino nunca las cosas salen como tienen que salir". El rol del fundador aquí es fundamental ya que el mismo cumple varias funciones y además no suele tener con quien compartir sus decisiones ya que muchas de ellas se basan en intuiciones de negocio.

Se podría decir que el fundador "ve las oportunidades donde los demás viendo no ven" aprovecha una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante.

4.3. Propiedad de la Empresa

Actualmente la empresa se encuentra en transición de la etapa de propietario controlador a la de sociedad de hermanos, pasando de estar dirigida solamente por el dueño fundador a la forma de trabajo conjunto con sus hijos y el cónyuge es propietario en igual proporción que el fundador.

Más allá de la colaboración, participación y confianza existente entre ambas generaciones, el fundador es el único propietario y cabeza visible de la empresa, tomando las decisiones estratégicas con la participación de la nueva generación; delegando el control operativo.

Con las ganancias obtenidas de la empresa familiar, el fundador se diversificó adquiriendo otros activos (inmuebles y herramientas rurales) con el fin de obtener mayores fuentes de ingresos. A pesar de ello existen conflictos por el destino de las utilidades, debido a las mayores necesidades de ingresos para solventar incrementos en los gastos del estilo de vida de la familia central y la extendida, pronto retiro de la primera generación.

4.4. Estructura de la Empresa

Al hablar de la dimensión de la empresa esta se encuentra abandonando la etapa de expansión/ formalización y transitando el camino de la madurez.

Con el correr de los años el fundador fue delegando a sus hijos el manejo de la actividad de agricultura y ganadería, trabajando en forma conjunta, ocupándose el fundador de las decisiones de comercialización de los productos, decisiones de inversión, solicitud de créditos, manejo de personal, entre otras.

4.5. La familia

Al hablar del eje de la familia, esta se encuentra transitando de la etapa de trabajo conjunto hacia la cesión de la batuta. Dos generaciones son las que participan activamente en la empresa, la generación del fundador y la de sus hijos que decidieron vincularse a ella.

La generación del fundador, en encuentra en la cima de autoridad en la empresa y en la familia. El trabajo sigue ocupando un lugar preponderante en sus vidas, han invertido tiempo, dinero y esfuerzos en ella. Ahora cerca del retiro, se enfrentan a la jubilación y todo lo que ello acarrea como el sentimiento de pérdida de poder, autoridad y autoestima, disminución de los

ingresos y de la vitalidad, con la necesidad de encontrar alguna actividad que capte su interés tanto como lo ha captado la empresa.

Los hijos, se independizaron abandonando el hogar central, algunos para iniciar sus propias familias y otro su vida profesional, dando origen a una red de familia compuesta por la familia central y la extendida. Ahora son ellos los que se encuentran en la edad madura y los que enfrentan los retos de la familia joven de negocios como el de tomar decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia, establecer relaciones con la familia extendida, decisiones en lo que respeta a la crianza de sus hijos; y el reto mayor, la conducción de la empresa familiar.

El fundador, que ha visto nacer y crecer su negocio y ha tenido que tomar todo tipo de decisiones fáciles y difíciles, se encuentra con la obligación de estudiar y planificar quién dirigirá el negocio después de él, probablemente cuando él ya no pueda hacerlo, si lo sustituyen y lo jubilen de lo que a él además le gusta hacer. Lo malo es que él debe estudiar ese proceso sucesorio. "Es como si estuviera preparando su propio fin. "O como decía Lansberg, que comentó un fundador a quién tuvo que entrevistar "...*planear mi sucesión fue como participar en los preparatorios de mi propio velatorio*". A menudo el fundador se resiste, ya que ello lleva implícito ceder el poder para influir en la marcha cotidiana del negocio. Entregar el poder, es sentido como pérdida de control sobre la propia vida y también como un medio a perder de la propia identidad social.

No es fácil cambiar un sueño. Los sueños del fundador en muchas ocasiones están arraigados que es casi imposible cambiarlos.

Cuando la vida de alguien empieza a separarse del sueño, de su visión, surge una situación de tensión interna que inevitablemente emerge hacia el exterior de formas variadas.

Para que la sucesión sea lo que se espera de ella es necesario que se construya un sueño compartido y ello tiene mucho que ver con el estilo de liderazgo del fundador.

4.5.1. Entrevista efectuada al fundador de "Establecimiento la Esperanza" (Anexo I)

4.5.2. Entrevista realizada al sucesor (Anexo II)

El fundador cumple sus 75 años, y decide retirarse de la dirección de esta empresa. Sabe que sus hijos están preparados y capacitados para llevar la empresa, de hecho, desde el principio ha formado con sus hijos un equipo de trabajo que ha podido con todos los obstáculos que se han ido presentando; él con la ayuda inestimable de su esposa, ha sabido inculcar en sus hijos un combinado de valores que no pueden fallar, esfuerzo, sacrificio y sentido común para los negocios. A ello hay que unir la convicción de que para crecer era imprescindible la reinversión de los beneficios, contención del gasto y control de riesgo, por ello la sucesión no es traumática. Así como sus hijos habían apoyado sin fisuras a su padre para la creación y desarrollo del negocio familiar, el fundador cree que sus hijos están plenamente capacitados para llevar las riendas de la

empresa y continuar el negocio familiar, pasando a ser consejero o accionista, aunque sigue teniendo una presencia fundamental.

Esta familia decidió instaurar un protocolo familiar que regule las relaciones entre la empresa y la familia, el cual establece, que tiene la intención de incrementar la garantía de futuro de la empresa, desarrollando normas para las relaciones entre los miembros de la familia y los propietarios de la empresa. Normas que sirven para prevenir posibles problemas y para colaborar en una transmisión ordenada de la empresa a la siguiente generación.

En dicho protocolo, queda establecido por el cual los posibles candidatos que quisieran incorporarse deben cumplir una serie de requisitos y respetar una serie de valores allí determinados.

4.6. Protocolo familiar para el "Establecimiento La Esperanza"

La confección del presente protocolo es únicamente para esta empresa, es un documento privado, el cual no podrá ser difundido, el mismo se confeccionó en base a entrevistas efectuadas a los dueños de la firma. Las reuniones realizadas estaban dirigidas por un profesional, el Contador Público de la misma.

El "Establecimiento La Esperanza" es una empresa constituida según la Ley de Sociedades 19.550, bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima.

El objetivo del mismo es establecer las reglas básicas de la relación entre la familia y la empresa, de modo que todos la conozcan y sepan a que atenerse, evitando al máximo posibles conflictos.

Este protocolo es un documento abierto, donde la familia va trabajando a lo largo de los años, de modo que no solo se va actualizando y adaptando a las necesidades de cada momento, sino que establece entre los miembros de la familia una cultura y una práctica de profundización, diálogo y entendimiento que es la auténtica base y garantía de la armonía presente y futura.

4.6.1. Valores comunes a mantener

Es imprescindible que todos, tanto las familias como el personal de la empresa conozcan, comprendan y respeten el cumplimiento de estos valores:

- Armonía y unidad familiar: se desea la armonía familiar. Para evitar conflictos con estos valores se fijan los mecanismos para resolver las diferencias, teniendo en cuenta siempre la equidad entre la familia y la empresa.
- Honestidad y confianza.
- Trabajo conjunto: no se desarrollarán negocios en forma individual sin consultar previamente a los demás accionistas familiares.
- Discreción: si surge algún problema, se debe intentar resolverlo con la persona/as afectadas de forma discreta y confidencial.

- Comunicación: se debe estar abiertos al debate y tener informados a todos los grupos familiares, sobre la situación de los negocios.
- Calidad: se debe esforzar para alcanzar la perfección en todo lo que se hace.
- Profesionalismo en la empresa: la empresa depende de las personas, para cubrir un puesto se guiará por la competencia y no por el sólo hecho de ser familiar.
- Los beneficios: los resultados esperados van a ser fruto del esfuerzo personal.
- Excelencia: trabajar en equipo, innovación, profesionalismo, eficacia, visión, liderazgo y compromiso con la empresa.

Para todos sus miembros o integrantes la empresa es importante, tanto social como económicamente. Por lo tanto existe un especial interés en dar lo mejor de cada uno con el fin de garantizar un buen desarrollo futuro.

Existe un compromiso de escribir la historia de la empresa que fundaron los padres, para que comprendan las próximas generaciones mejor los valores y la filosofía que el fundador impregnó a la empresa.

4.6.2. Filosofía sobre el negocio familiar

Nuestro desafío como empresa y como familia:

El desafío de este protocolo es poder formular estrategias, sustentado en un doble fundamento: un fuerte compromiso por los resultados y el respeto de los valores indicados en este acuerdo.

La empresa brindará una salida creativa para aquellos familiares que posean gran talento para los negocios.

La empresa será donde se debatan las cuestiones de negocios. La fijación de normas de gobierno dará los mecanismos para que los temas sean tratados en el ámbito que corresponda.

Los accionistas del grupo familiar comparten un "sueño" que los une y compromete con el futuro del legado que recibieron de los padres. Este "sueño" está expresado en la "visión".

4.6.3. Formulaciones estratégicas

Visión

- A través de la empresa se logra una fuerte influencia en la formación de opinión y en la construcción de valores humanísticos que promueva el progreso y desarrollo humano, social, cultural y económico de nuestra sociedad.
- Los directores familiares se comprometen a esforzarse constantemente para mejorar la formación humana y profesional porque se quiere una empresa de alto nivel de profesionalismo y comprometida por el logro de la visión.

Misión

Que la empresa sea creíble y confiable para toda la sociedad. Esto se logra con la mayor calidad de los productos en armonía con el medio ambiente.

Objetivos

- Mantener el dominio de las familias sobre los negocios.
- Establecer los objetivos presentes y futuros de la empresa.
- Regular el patrimonio empresarial y apartarlo del familiar.
- Desarrollar proyectos creativos, innovadores que permitan sostener el crecimiento económico del grupo familiar.
- Prever la sucesión, tanto en la titularidad del negocio como en la gestión de la empresa.

Estrategia

Invertir activamente en la contratación, sucesión y formación del personal de dirección, así como la financiación y el control de los resultados operativos de los negocios.

4.6.4. Política de dividendos y de financiación del crecimiento

La empresa "Establecimiento la Esperanza" asignará fondos a futuros proyectos, teniendo en cuenta las políticas establecidas al respecto, así también lo referente a la rentabilidad, al riesgo y a la liquidez, poniendo énfasis en los negocios principales.

Se propone crear una cartera de inversiones que servirá en el corto plazo para aprovechar oportunidades en el negocio (compra de inmuebles rurales, maquinarias agrícolas, otros) y en el largo plazo un fondo para mayor riesgo que sirva para la formación las generaciones más jóvenes.

4.6.5. Órgano de gobierno de la familia empresaria

Como la intención del Fundador es que la empresa sea continuada por los hijos, y estos desean seguir en la empresa, es conveniente contar con otros órganos de gobierno para regular las relaciones entre familia- empresa, a través del Consejo de Familia.

Teniendo en cuenta que la unidad y el compromiso son los factores clave que contribuyen al éxito de la Empresa Familiar se pretende que estos nuevos órganos de gobierno sean eficaces para lograr un mayor compromiso de los familiares con la empresa, especialmente entre las personas que trabajan y los que no trabajan en la empresa.

Se quiere evitar que posibles conflictos entre los familiares puedan obstaculizar el emprendimiento de atractivas oportunidades de negocios para la empresa.

En una primera etapa el objetivo de las reuniones es redactar un protocolo o reglamento familiar en el que se regulen las relaciones de las familias con la empresa, y de ésta con la familia a través del Consejo de Familia.

El Consejo de Familia (CF): el propósito de este consejo es educar a los familiares sobre sus derechos y obligaciones respecto a la empresa. Ofrecer un foro de discusión donde se expresen

sus valores, necesidades y expectativas en la empresa y diseñar políticas para preservar los intereses y la identidad familiar a largo plazo.

El único requisito para ser integrante del consejo será ser familiar. En un principio debería estar integrado por el fundador y su cónyuge, y sus hijos no incluyendo parientes políticos, siendo la edad mínima para participar de dieciocho años. A pesar de lo expresado anteriormente, será conveniente en esta primera etapa recurrir a un facilitador externo que con su objetividad y experiencia contribuya a formalizar las reuniones, incentive a entablar la comunicación y además cumpla una función educativa al exponer conceptos sobre administración, familia y empresa familiar.

Una vez transcurrida esta etapa, el facilitador deberá participar esporádicamente en las reuniones para ayudar al grupo a evaluar sus avances y a solucionar temas que no pudieron resolverse.

Para que el consejo funcione eficientemente será conveniente que se establezca un cronograma de juntas a realizar en el transcurso del año y lugares de encuentro que no se el hogar. Al comienzo de cada reunión, previamente al desarrollo de cada tema, sus integrantes deberán elaborar un orden del día para poder abordar los temas con mayor facilidad. Ello servirá para que los integrantes conozcan la finalidad del consejo y asegurarse el tratamiento de los puntos previstos.

Los temas a tratar por el Consejo de familia serán variados, y su importancia aumentará o disminuirá según la etapa de desarrollo en que se encuentra la familia, abordando desde cuestiones relacionadas a la sucesión como criterios de liderazgo organizacional a implementar, planes de jubilación. Cada reunión deberá tener una combinación de asuntos importantes y de charlas amenas, lo cual contribuirá a crear un ambiente propicio donde podrán expresar libremente sus ideas y afianzar vínculos sociales, y emocionales, y allí llegar a abordar con mayor facilidad temas complejos.

Durante el primer año las reuniones, se realizarán en forma mensual, y luego se seguirán con la frecuencia que sea más conveniente.

4.6.6. Órganos de gobierno de la Empresa

Los órganos de gobierno de la empresa estarán regidos por la Ley de Sociedades Comerciales Ley 19.550 y complementarias. De modo que los temas que se tratan en el protocolo no podrán ser contradictorios con las disposiciones legales vigentes.

Asamblea de Accionistas: el mismo estará integrado por los accionistas, dueños de una determinada cantidad de acciones que le otorgan el título de propiedad. Este órgano es la máxima autoridad dentro de la empresa y tiene competencia exclusiva para tratar cualquier asunto ya sea por medio de reuniones ordinarias o extraordinarias, según corresponda.

Los accionistas se comprometen a respetar lo acordado en este protocolo. En lo que a ellos afecta directamente.

Los accionistas recibirán del Directorio la información sobre la situación general de la empresa. El presidente del Directorio hará una presentación de los informes para aclarar dudas que puedan ser de interés para los accionistas.

Los accionistas se comprometen a tener una participación constructiva, que fomente la unidad y armonía entre ellos y los miembros del Directorio.

Los accionistas no podrán realizar actividades que compitan en algunos de los negocios de la empresa. Cuando se presente alguna duda será el CF el que los resuelva, y los accionistas se comprometerán a respetar las decisiones del CF.

El Directorio: es el órgano de Administración y Representación de la sociedad. Sus miembros son elegidos por los accionistas en las asambleas, o por el consejo de vigilancia o sindicatura.

Entre sus funciones tiene la representación legal de la sociedad ante terceros (generalmente el presidente del directorio posee dicha función); y la administración de la gestión empresarial. Es el órgano ejecutivo sobre el que descansan los accionistas; siendo los responsables de la marcha del negocio; debiendo rendir cuentas de su gestión a los accionistas.

En el Directorio se trabajará en equipo, este no debería utilizarse como una estructura de representación política de las ramas, sino más bien para considerar y representar los intereses de los dueños (aconsejando y suministrando retroalimentación), formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo, tomar decisiones sobre inversión, prestamos, sueldos al personal, convirtiéndose en principal asesor del presidente ejecutivo y de los accionistas. Los integrantes del Directorio, familiares o no, deben ser seleccionados incluyendo exclusivamente a personas idóneas, para que su trabajo sea eficaz.

Se realizarán reuniones una vez al mes, ha de tener una sana y sincera comunicación con el CF para que al aplicar los criterios y normas de este protocolo tenga las mejores consecuencias para la empresa como para las familias de los accionistas.

4.6.7. Transmisión de Acciones- Salidas de Accionistas.

Las normas legales que regulan la transferencia de acciones de una SA están establecidas por LSC en nuestro país Ley 19.550.

La gran ventaja que aportan las acciones es la facilidad para transferir la participación de un socio de la sociedad sin requerir procedimientos complejos, ni el consentimiento de los demás socios. Pese a que en ningún caso puede pactarse la prohibición de la transferencia de acciones, la ley admite que el estatuto pueda limitar la transmisibilidad de las acciones nominativas o escriturales.

Será de fundamental importancia contar con un mecanismo previsto de antemano para la salida del familiar, teniendo trascendental importancia la previsión de un sistema para la valuación de la participación social.

La filosofía de esta empresa, ante la transferencia de acciones y la salida de algún accionista considera prudente para cada caso específico, contar con una asesoría legal para evitar problemas futuros.

4.6.8. Sistema de Remuneraciones, Retiros y/o Beneficios

El retiro de dinero de la empresa solo podrá ser por dos motivos:

- Sueldos y/u honorarios, como remuneración al trabajo como directivo y/o ejecutivo. La remuneración dependerá de los sueldos equivalentes al mercado para su empresa y sector, y de acuerdo a las tareas y responsabilidades que tienen en la misma.
- Aquí se refiere a una remuneración fija, y una variable en función de los resultados y de su tarea en particular. Es responsabilidad del Directorio establecer el sistema de remuneraciones, teniendo criterios similares para todas las personas que se desempeñan en el mismo nivel, se familiar o no.

Dividendos como remuneración al capital para los accionistas. La remuneración al capital se realizará a través de dividendos. A los efectos de asegurar la liquidez financiera se establece la distribución del 25% de las ganancias del ejercicio, dichos dividendos se abonaran mensualmente en concepto de anticipo del dividendo anual.

Los accionistas y sus familias tendrán licencias de trabajo similares a los no familiares, sólo se permitirá licencia sin goce de sueldo en casos particulares, siempre que esto no constituya un serio perjuicio para la empresa.

Los viajes por motivos profesionales, o cursos de capacitación del personal, estarán a cargo de la empresa fijando un monto diario de viático.

4.6.9. Ingreso de nuevos familiares a la empresa

Normalmente para cualquier padre no hay hijos incapaces, donde es difícil reconocer a un padre las debilidades de sus hijos para trabajar en una empresa familiar. Por esta razón, la necesidad de preparar a los posibles candidatos, y que los padres busquen opiniones más objetivas, ya sea por miembros externos del directorio o por profesionales especializados para conocer la potencialidad de sus hijos.

En la empresa se buscará un profesional externo que evaluará a los futuros ingresantes en función de los criterios y metodología aprobada por el Directorio.

Cuando es seleccionado un familiar, antes de su incorporación tendrá una entrevista con quién el designe, donde se establecerá con claridad las características de sus funciones, responsabilidades, expectativas y remuneración.

Paro el caso de candidatos ajenos a la familia, éstos participaran en la selección, y en igualdad de condiciones que el familiar.

Dentro de esta empresa, todo familiar tendrá el mismo trato que cualquier no familiar que ocupe un puesto similar, dejando claro y por escrito que no tendrá ningún trato preferencial, esto se tendrá en cuenta para las renovaciones o extinción del contrato laboral.

Respecto de los familiares que desean trabajar en la empresa lo podrán hacer siempre que se los demande, sea voluntad de ellos de hacerlo y lo apruebe el Consejo Familiar, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Ser mayor de 25 años.
- Tener competencias necesarias para el cargo.
- Haber trabajado en otra empresa y ser evaluado por sus propios logros.
- Formación Académica Universitaria.

4.6.10. Egreso de un familiar de la empresa

No es posible establecer una regla de oro de la que se desprenda con carácter general la conveniencia o necesidad de que el empresario proceda al retiro de su cargo. La personalidad del fundador, su edad, situación económica y otros factores de índole personal (estado de salud), es por lo que se decide su retiro dejando la presidencia, permaneciendo como accionista de la misma.

Después del retiro o jubilación de los actuales miembros del Directorio, sus sucesores serán designados exclusivamente en función de su competencia profesional personal, de su autoridad y de su capacidad como dirigentes. Si se encuentra entre la familia un candidato capaz de desempeñar puestos en el Órgano de Administración se le dará prioridad, tras un examen adecuado, cuidadoso y realizado por un profesional especializado externo que se designe.

El presente protocolo podrá ser revisado y/o modificado, con mayoría de las tres cuartas partes de los firmantes y será propuesto a todos los descendientes cuando lleguen a ser accionistas y/o socios integrantes de la sociedad, o mayores de edad.

CAPITULO V

5. CONCLUSIÓN

Las empresas familiares son el tipo predominante de empresas en todo el mundo. Están ligados a la vida económica y social de cada país por los ingresos y puestos de trabajo generados. Nacen de una idea, del compromiso personal y de la inversión del o los fundadores; siendo tan comunes como complejas, ya que combinan dos ingredientes fundamentales en la vida de las personas, la familia y el trabajo. La diferencia con otro tipo de empresas radica en que representan una forma especial de organización donde todos sus integrantes comparten una historia, una identidad y el lenguaje familiar.

Los vínculos afectivos que une a los integrantes de una familia son el pilar fundamental de una Empresa Familiar. Los conflictos emocionales y una falta de comunicación adecuada entre los integrantes de la Familia Empresaria son el detonante de profundas crisis en la empresa, de no ser atendidos a tiempo, pueden llevar a una extinción de la unidad económica y al irreparable quiebre de los vínculos familiares.

Cada empresa familiar representa el esfuerzo de su fundador, el trabajo intenso de sus sucesores y cumple una función social insustituible en el medio en el que se desenvuelve.

A medida que envejecen los fundadores, cambian sus necesidades y sus aspiraciones. La primera generación tiende a volverse más conservadora, en ansía a aferrarse a lo que se tiene, generalmente son contrarios a la voluntad de la segunda generación, que guarda su turno para ponerse a prueba.

Preparar y planificar, no solo la sucesión de la dirección de la empresa familiar, sino también las necesidades y deseos de la familia empresaria que es un aspecto crítico de continuidad de la empresa.

Una planificación adecuada de la sucesión incrementa la capacidad de la empresa para retener a los miembros de la familia de mayor talento y proporciona nuevas expectativas para revitalizar la empresa en cuanto a estrategias organizacionales.

Un plan de sucesión se debe caracterizar por ser: estratégico, comprensivo, realista y factible, gestionado profesionalmente, simple, escrito y dilatado en el tiempo. El proceso sucesorio es uno de los desafíos a los que se enfrenta la empresa familiar.

Desde el punto de vista jurídico, las herramientas de que goza el empresario familiar para organizar la sucesión son variadas: el primer instrumento está determinado por la elección del tipo social que va a configurar la estructura jurídica de la empresa (sociedad anónima, sociedad comandita simple o por acciones, sociedad de responsabilidad limitada, otros) el segundo lo constituyen los pactos entre socios, o protocolo familiar.

La necesidad de elaborar el protocolo familiar en el cual los miembros de la familia propietaria establecen compromisos de la empresa frente a la familia y de ésta frente a ellos, siempre con el ánimo simultáneo de preservarla, fortalecerla y, además, de procurar el bienestar de los miembros familiares y empleados actuales y de los que vendrán en el futuro.

El protocolo es un marco donde se contienen los valores fundamentales de la familia y de la empresa, las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas y su compromiso de cumplirlo. Este funciona como una especie de constitución familiar, definiendo valores, objetivos, previsiones y prácticas específicas a llevar a cabo en el manejo de la familia, que permitirá no solo ordenar la sucesión sino también toda gestión de la empresa familiar agropecuaria, definiendo normas que todos los familiares deberán cumplir.

En el protocolo la familia va trabajando a lo largo de los años, de modo que no solo se va actualizándose y adaptándose a las necesidades de cada momento, estableciendo además entre los miembros de la familia, una cultura y una práctica de conversación, diálogo y entendimiento que es la base para prevenir conflictos y para la armonía presente y futura.

En el transcurso de la realización del presente trabajo existió un dialogo fluido con el fundador y uno de sus hijos, donde admiten que existe una cierta rigidez y conflictos en la incorporación de integrantes familiares a la empresa, planificación de la sucesión de la gerencia y política de remuneraciones entre otras. El fundador decidió poner en marcha la planificación del traspaso generacional del Establecimiento "La Esperanza" a la segunda generación, reúne a toda la familia integrante de la empresa comunicándole su retiro, y manifiesta la necesidad de realizar un protocolo donde se enuncia en forma clara los valores y la relación entre las familias y sus políticas con respecto a la empresa, contando para ello con el apoyo de sus hijos.

La empresa para realizar un proceso programado de sucesión y de integración familiar, incorpora un consejero externo y a través del Consejo de Familia y el fundador de la empresa, toma la decisión de nombrar a uno de los hijos como director general.

Se redacta el protocolo familiar, con la participación de todos los hermanos y los miembros de la empresa, se realizan diversas revisiones, hasta que se consensúa un protocolo del agrado de todos.

En dicho protocolo, se plasma la visión, misión, objetivos y estrategia de la empresa, la política de dividendos, transferencias de acciones, sistema de remuneraciones y el retiro del fundador.

El compromiso de los integrantes familiares en la empresa depende de la claridad y el cumplimiento que tiene el protocolo, facilita las políticas de comunicación que debe tener cualquier organización, ya que permite su continuidad, fortalecimiento en la estructura organizacional, más sencillez en la solución de conflictos internos de la familia y con los miembros no familiares.

Aceptar la situación actual, visualizar a donde se quiere llegar, establecer un rumbo de acción y ponerlo en marcha es lo que lleva al dirigente y fundador de la empresa familiar agropecuaria "La Esperanza" a lograr con éxito la sucesión de la gerencia de la empresa.

CAPITULO VI

6. BIBLIOGRAFIA

DURAN, R.; SCOPONI, L. Y COLABORADORES. 2005. "El Gerenciamiento Agropecuario en el Siglo XXI". Librería Editorial- Buyatti, O.-Octubre 2.005.-

GERSIK, K., DAVIS J., HAMPTON MARION McCOLLOM y LANSBERG I. "Empresas Familiares Generación a Generación". 1ra. Edición, México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. 1997.-

AMAT, J - (1998) "La continuidad de la Empresa familiar". Ed. Gestión 2000, Barcelona.

IMANOL BELAUSTEGUIGOITIA RIUS – "Empresas Familiares" – Su dinámica, equilibrio y consolidación.-McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. 2.004.-

GUINJOAN, M., LLAURANDÓ, J. "El Empresario familiar y su Plan de Sucesión".Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid- España.2000.-

ROSENBLATT, P - LENI de MIK- JOHNSON, P. – ANDERSON, R - "La Familia en la Empresa"- Librería Editorial El Ateneo 1995.-

DODERO S. - "El secreto de las Empresas Familiares Exitosas" – El Ateneo- Año 2.002.

FERRARI, O. – SPERONI, N. – "Hacia una Nueva Empresa Rural".- Difusión Ganadera Año 2.001.-

WARD, JOHN L. "El desafío de perdurar" y "Planificar para la continuidad". Revista Gestión, Fascículo 5 Volumen 8 – Septiembre- Octubre 2.003.-

Honorable Consejo de la Nación Argentina. "Sociedades Comerciales. Nuevo Régimen". Ley N° 19.550 y complementarias. Buenos Aires, 1972.-

MARTINEZ NOQUEIRA R. 1984- Empresa Familiar: su significación social y su problemática organizacional- Buenos Aires- Ediciones Machi.-

GALLO, M- "La Sucesión en la Empresa Familiar"- Colección Estudios e Informes N° 12 Año 1998.-

TORT, M., BEARZOTI, S. y NEIMAN, G. (1991), "Trabajo y producción en las explotaciones familiares", en O. Barsky (ed.) El desarrollo agropecuario pampeano. GEL Editores. Buenos Aires.

[http:// www.estudiochers.com](http://www.estudiochers.com) "La Empresa Familiar y el Protocolo Familiar"

CAPITULO VII

7. ANEXOS

7.1. Anexo 1

Guía de la entrevista realizada al fundador de la empresa

- 1- ¿Cómo comienza la historia de la empresa “Establecimiento la Esperanza”?
- 2- ¿Cómo estaba constituida su familia en aquella época?
- 3- ¿Sus hijos se incorporaron en la empresa?
- 4- ¿Cómo evolucionó la conducción de la empresa a lo largo de los años?
- 5- ¿Quién tomaba las decisiones sobre las inversiones a realizar en la empresa?
- 6- ¿Quién se encarga de la comercialización de lo producido en la empresa?
- 7- ¿Cómo se lleva a cabo en la práctica el sistema de remuneraciones?
- 8- La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.
- 9- ¿Es voluntario el ingreso de un familiar a la empresa?
- 10- Los miembros de la familia: ¿Son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas?
- 11- ¿Existe compromiso por parte de los miembros de la familia a la empresa?
- 12- ¿Ocupan cargos en la empresa profesionales que no tienen un vínculo familiar?
- 13- ¿Existe un plan de sucesión escrito?
- 14- ¿Usted ha pensado cuándo y cómo se retirará de la empresa?
- 15- ¿Los miembros de la generación mayor tienen planes para después de su retiro?
- 16- Aplican algún protocolo familiar u otro mecanismo para prevenir los conflictos, tan comunes en las empresas de familia.
- 17- ¿Hay alguna persona familiar, calificado para ser sucesor?

De la entrevista realizada al propietario se desprende lo siguiente:

“En aquellos tiempos yo vivía con mis padres, era el hijo menor ya todos mis hermanos se había casado, yo me hice cargo de mis padres y realizaba algunos trabajos para mis hermanos. Teníamos un pequeño predio en la zona de Puiggari provincia de Entre Ríos, en mis comienzos realizaba algún trabajo de agricultura, (en pequeñas parcelas de campos y prestando algún servicio a gente de la zona) y realizaba crianza de pollos. Solo tenía 23 años cuando contraí matrimonio, formando una familia de la que estoy orgulloso.

Con la compra de alguna hacienda vacuna, junto a mi esposa, comenzamos con un pequeño tambo, entregando la producción de la leche a Cooperativas de la zona. Esta actividad era muy poco rentable y consistía en un sacrificio enorme de trabajo, dejamos la actividad de tambo y nos dedicamos a realizar cría e invernada de hacienda vacuna. Mi esposa se encargaba de cocinar para todos (familia y peones), y me ayudaba en algunas tareas dedicándose a la crianza de mis hijos junto con mi hermana (Teresa) que vivía conmigo, ella era soltera y para mis hijos fue como una segunda madre y con el correr del tiempo se incorporó personal que no formaba parte del grupo familiar.

Transcurrido unos años la empresa fue creciendo, gracias al esfuerzo, la capacidad de ahorro que había acumulado y de algunos créditos hipotecarios, se pudo invertir en la compra de algunos campos y maquinarias agrícolas, realizando arrendamientos a terceros de campos en la zona, para llegar a lo que es hoy este establecimiento.

Tengo 75 años y sinceramente estoy cansado en seguir al mando de la empresa. Me gustaría dividir mi tiempo y tener tiempo libre para pasear y disfrutar de mis nietos".

Al Sr. Juan como cualquier padre se le ilumina la mirada cuando hablo de sus hijos, "es que estoy muy orgulloso de ellos", dice casi emocionado. También afirma que "no todos los padres que han montado una empresa han tenido hijos que han querido continuar en el negocio".

Mis tres hijos, entraron naturalmente en la empresa. Primero ingresó el mayor, el cual no quiso seguir estudiando, desde pequeño le enseñaba los trabajos que realizaba en el campo y viajaba conmigo a ferias y remates.

Mi hija mujer decidió estudiar la carrera de Contador Público, ella trabaja en relación de dependencia, y es la que asesora en la parte impositiva del negocio.

Mi hijo menor, cuando terminó los estudios secundarios, ayudaba a su hermano mayor en algunas tareas y es donde le empezó a gustar la empresa, mientras estudiaba la carrera de Ingeniero Agrónomo, al recibirse se incorporó a la empresa, con el se expandió y diversificó un poco la empresa, realizándose prestación de servicios a terceros de siembra y cosecha.

Mis hijos varones se casaron ambos y tienen tres hijos cada uno, a mi me gustaría que mis nietos estudien carreras universitarias, ya que el trabajo en el campo no es una tarea sencilla, y a su vez como depende mucho del factor climático y los manejos del gobierno, hoy en día no es fácil llevar adelante con éxito una empresa, pero seguro que algunos de ellos querrán trabajar con sus padres.

Se incorporó mi nieto mayor a la empresa, y entre otras cosas mis dos hijos se han separado, lo cual es difícil la presión que existe por parte de las esposas de mis hijos y sobre la continuidad de la empresa, y la armonía familiar.

En cuanto a las decisiones sobre inversiones en capital (campos y maquinarias agrícolas) al comienzo yo era el único que las tomaba, luego mis hijos más grandes intervenían.

En cuanto a la parte agrícola, se desarrollan actividades de producción de cereales y oleaginosas (soja, maíz, trigo y sorgo) las decisiones sobre siembra de cereal de las distintas campañas, la época de la misma, al principio las tomaba yo, pero ahora lo hablamos, uno dice yo quiero hacer esto, o que les parece si hacemos lo otro y entonces vemos quien esta de acuerdo y se discute hasta que se llega a la decisión final. Mi hijo menor que es Ingeniero Agrónomo se encarga de elegir la variedad de semillas, fertilizantes, manejo de los lotes de siembra, entre otras cosas.

En cuanto a la parte de ganadera, (especialmente invernada y algo de cría) aquí es mi hijo mayor el que más se dedica, con el asesoramiento de un Veterinario para el tema de vacunación, nacimientos, etc. La comercialización de la hacienda se realiza a través de Remates- Ferias, en mis comienzos yo era el que tomaba dichas decisiones, actualmente lo hace mi hijo mayor y en algunas ocasiones lo acompaño, donde entre ambos decidimos sobre que nos conviene comprar y vender, plazos y formas de pagos.

Generalmente los días viernes o sábado por la mañana, nos reunimos para coordinar las tareas que se realizarán la próxima semana. También hay reuniones no semanales, de menor frecuencia, donde se trata temas relativos al mercado, la estrategia, el personal, etc.

Hasta el momento en cuanto a las relaciones de familia relacionado al entorno empresarial, afortunadamente, no existen mayores conflictos, estamos bastante de acuerdo en las cosas.

Como en toda familia existe diversidad de conceptos, que se discuten y se tratan de concensuar. Lo decidiremos estructuradamente, en el contexto del sistema de reuniones.

También tenemos que decidir sobre la incorporación de la próxima generación, ya que mis hijos varones tienen tres hijos cada uno, el mayor de mis nietos, ya realiza tareas de colaboración con el padre, y los demás todos se encuentran estudiando no han terminado la secundaria.

Otro tema que creo que debemos tratar es si algún otro familiar se quiere incorporar a la empresa. Esto es algo que no se nos ha presentado y no tenemos un mecanismo formal, no existe, un consejo de familia para atender estos temas.

Una herramienta que considero muy válida es que durante las vacaciones de verano, mis nietos ayuden a sus padres en alguna tarea del campo; manejar un tractor o dar un apoyo en la administración si va a una escuela donde aprenden contabilidad. Es muy importante que vea en el escritorio cómo se hace una liquidación de impuestos. La idea de ir generándole una responsabilidad a futuro. Que tome conciencia de que algún día va a ser el dueño de la empresa y que se vaya entrenando para eso.

Es muy difícil que un chico que no se ha formado ni en lo económico, lo filosófico o lo empresarial, de un día para otro se transforme en un buen gerente. Nuestro criterio es que el futuro empresario, el buen gerente, debe empezar a formarse en la preadolescencia. No cuando termine el colegio secundario, sino de chiquito.

En cuanto al sistema de remuneraciones, en este sentido la modalidad es muy informal, al principio cuando ellos eran solteros, me pedían dinero y yo les daba en base a lo que ellos necesitaban, y luego al constituir ellos su propia familia ya aquí fue distinto, ya que les pago una remuneración mensual, lo necesario para satisfacer sus gastos, no considero que mis hijos son empleados míos, sino que son parte de la sociedad.

El principal desafío es independizar los problemas relacionales que pueda haber en la familia del manejo de la empresa. Es común que los conflictos de la familia repercutan en la empresa, "Hay un principio básico: los problemas familiares quedan en la familia, y los laborales en la oficina. Sin embargo, si el trabajo es agradable y a uno le apasiona, quiere hablar de él en cualquier momento del día. La gente suele tener una visión negativa del trabajo, yo no, en mi caso, todos los almuerzos con mi familia son reuniones de dirección.

Con el asesoramiento de mi hija que es Contadora, el año pasado formamos una Sociedad Anónima, en la cual yo estoy como presidente y mis hijos son accionistas, según lo establece la ley de Sociedades Comerciales.

Pero como ya tengo ganas de retirarme, y por unos problemas de salud, y como en toda familia, existe diversidad de conceptos, que se discuten y se tratan de consensuar, con mi esposa consideramos que es conveniente realizar un protocolo familiar para garantizar los principios básicos como la unidad, la armonía entre otros y realizar el plan de sucesión.

Considero que mis hijos, ya son mayores y ambos trabajan con mucho desempeño e interés en la empresa, ya es hora que les suelte la mano.

Juntamente con mi esposa estamos pensando en algún asesor externo, que nos ayude para ver quien considera que debería ocupar mi cargo como presidente de la empresa, es una decisión muy difícil, considero que mis tres hijos están capacitados para ocupar mi cargo.

Si pienso a quién le he dedicado la mayor parte del tiempo de mi vida, el cálculo es casi inmediato, a la Empresa que fundé. Más que a toda mi familia y amigos juntos, como si fuera un hijo.

Este "hijo" sólo es capaz de vivir con su padre natural que soy yo. Estas reflexiones las hacia un amigo mío y me siento identificado con ellas.

Si tanto queremos a este hijo, hay que garantizar su permanencia con el resto de la familia "la sucesión de esta empresa familiar" por lo que tenemos que planificarla y prepararla adecuadamente para garantizar la continuidad de esta empresa a las siguientes generaciones.

7.2. Anexo 2

Guía de entrevista realizada al futuro sucesor

- 1- ¿Tiene deseos de ser el sucesor en el negocio familiar?
- 2- ¿Cuáles son las razones por las cuales quiere ser el sucesor?
- 3- ¿Ha intentado trabajar en otra empresa que no sea el negocio familiar?
- 4- ¿Tiene formación necesaria para manejar el puesto?
- 5- ¿Son sus valores comparables/semejantes con los valores del fundador?
- 6- ¿En qué cree que se beneficiaría la empresa con su participación?
- 7- ¿Conoce la visión de la empresa?
- 8- ¿Está dispuesto a afrontar las responsabilidades y dedicación que el cargo le demande?
- 9- Es decisión personal ser sucesor, o es lo que la familia espera.

De dicha entrevista realizada al futuro sucesor se desprende:

“Mi padre fundó la empresa, donde invirtió importante capital que había acumulado gracias a su capacidad de ahorro. Somos tres hermanos una mujer que es la mayor, yo que soy el del medio y tengo un hermano menor. De mi padre estoy muy orgulloso, desde muy pequeño yo trabajaba con él, me encantaba realizar el trabajo del campo junto a él y luego se incorporó mi hermano menor. Mi padre está sumamente orgulloso de lo que hicimos mi hermano y yo, creo que poco a poco fue adquiriendo confianza en nuestra capacidad.

Nuestro padre nos ha reunido, y en esa reunión nos comunicó, el deseo de retirarse y poder disfrutar de otras cosas, dejando su cargo de presidente de la empresa, y que le gustaría que uno de nosotros, sus hijos, fuera el presidente.

Considero que tanto mi hermano y yo, estamos en condiciones de tomar ese cargo, ya que ambos tenemos los conocimientos del manejo del trabajo, y hemos trabajado con nuestro padre durante más de veinticinco años, por lo que compartimos los valores del fundador.

Tanto mis hermanos como yo, consideramos que con la ayuda de un asesor externo a la empresa, se podría establecer quien quedaría al cargo de la presidencia de la empresa, y quienes pasarían a ser accionistas”

7.3. Anexo 3

Los postulantes al cargo deben presentar en forma escrita la siguiente información indispensable para su posterior evaluación.

Nombre y Apellido

Educación

Experiencia relevante

Compromiso con la familia y el negocio

Estilo de dirección

Habilidad para comunicarse

Administrador financiero para la familia

Creatividad

Valor y ambición

Compatibilidad con sus valores